

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

E.A.P. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**Lecciones aprendidas de comunicación para proyectos de
rehabilitación de redes de agua y alcantarillado: El caso
del lote 3 de Sedapal - Comas – Lima**

INFORME PROFESIONAL

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social

AUTOR

Wilfredo David Cornejo Alva

Lima – Perú

2015

A mis padres Elsa y Wilfredo,

que dieron todo de sí

para darme la oportunidad de superarme.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción	6
Capítulo 1	
EL QUEHACER PROFESIONAL.....	8
1.1 Identificación.....	8
1.2 Organización donde se realizó la experiencia.....	10
1.3 Objetivos	10
1.4 Público objetivo.....	11
1.5 Estrategias de trabajo.....	11
1.5.1 Investigación de Mercados.....	11
1.5.2 Planificación	12
1.5.3 Coordinación permanente entre las áreas del consorcio y la supervisión.....	12
1.5.4 Diseño de materiales.....	12
1.5.5 Reportes de avance	13
Capítulo 2	
LA EXPERIENCIA OBJETO DE SISTEMATIZACION	14
2.1 Objeto de Sistematización.....	14
2.2 Criterios de Justificación de Sistematización de la Experiencia	15
2.2.1 Relevancia	15
2.2.2 Validez	16
2.2.3 Innovación.....	17
2.2.4 Aplicabilidad	18
2.2.5 Acceso a la información.....	18
2.3 Objetivos de la Sistematización	18
2.3.1 Objetivo General	18
2.3.2 Objetivos Específicos	19
2.4 Espacio temporal	19
2.5 Ejes de sistematización	20

2.5.1 Investigación de públicos - Estudio de percepciones de los usuarios sobre los servicios de Agua Potable y Alcantarillado.....	20
2.5.2 Proceso de elaboración del Plan de Comunicaciones en el marco de las relaciones comunitarias.....	20
2.5.3 Estrategias de Comunicación	20

Capítulo 3

MARCO DE REFERENCIA: EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN	21
3.1 Desarrollo Social	21
3.2 Comunicación y Desarrollo	24
3.3 Campañas Sociales	26
3.4 Relaciones Comunitarias	32
3.5 Cultura del Agua	38

Capítulo 4

METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	40
4.1 Identificación de interrogantes	40
4.1.1 Interrogantes sobre desarrollo social	40
4.1.2 Interrogantes sobre comunicación y desarrollo.....	40
4.1.3 Interrogantes sobre campañas sociales	41
4.1.4 Interrogantes sobre relaciones comunitarias	41
4.1.5 Interrogantes sobre cultura del agua	42
4.2 Compilación de información.....	43

Capítulo 5

RESULTADOS DE SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	44
5.1 Contextos de la experiencia	44
5.1.1 Contexto próximo	44
5.1.2 Contexto remoto: El nivel externo	46
5.2 La experiencia	46
5.2.1 Descripción del eje de sistematización 1: Investigación de públicos - Estudio de percepciones de los usuarios sobre los servicios de Agua Potable y Alcantarillado	46
5.2.2 Análisis del eje de sistematización 1: Investigación de públicos - Estudio de percepciones de los usuarios sobre los servicios de Agua Potable y Alcantarillado	48

5.2.3 Descripción del eje de sistematización 2: Proceso de elaboración del Plan de Comunicaciones en el marco de las relaciones comunitarias	55
5.2.4 Análisis del eje de sistematización 2: Proceso de elaboración del Plan de Comunicaciones en el marco de las relaciones comunitarias	61
5.2.5 Descripción del eje de sistematización 3: Diseño de estrategias de comunicación	76
5.2.6 Análisis del eje de sistematización 3: Diseño de estrategias de comunicación	77

Capítulo 6

BALANCE DE LA EXPERIENCIA	89
6.1 Lecciones aprendidas	89
6.1.1 El estudio de percepciones es una herramienta indispensable	89
6.1.2 Debido a la limitada intervención social no se pudo garantizar la sostenibilidad de la obra	90
6.1.3 La versatilidad es una necesidad	90
6.1.4 La gestión de la aprobación de materiales de comunicación y educación puede ser lenta	91
6.1.5 Los materiales de comunicación deben responder a la realidad del público blanco	91
6.1.6 Es imprescindible posicionar lo social: logros y limitaciones	92
6.1.7 Mantener la relación con el cliente y la supervisión es indispensable para la continuidad de la intervención social	92
6.1.8 La creación de indicadores y reportes descriptivos y analíticos permitió una clara medición del avance y el aporte de la intervención social	93
6.2 Hallazgos Generales	93
6.3 Tareas pendientes respecto al análisis de la experiencia	95
6.4 Aportes	95
6.4.1 A nivel Teórico-Conceptual	95
6.4.2 A nivel profesional	97
6.4.3 A nivel instrumental	100
6.4.4 A nivel social	100
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXO	112

INTRODUCCIÓN

Las obras de construcción de gran envergadura producen múltiples impactos sociales, económicos y ambientales en los espacios donde se desarrollan. Estos tipos de reacciones deben ser prevenidos y gestionados; para ese fin, una de las herramientas imprescindibles es la comunicación.

En este informe se ha sistematizado la experiencia de comunicación social desarrollada en el “Proyecto Lote 3”, una obra de rehabilitación de redes de agua potable y alcantarillado de grandes proporciones, ejecutada por la empresa constructora Consorcio Lima Norte (CLN). El cliente fue el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL).

La obra consistió en el cambio de las tuberías y los componentes de los sistemas de agua potable y alcantarillado que abastecían a más de 22 mil usuarios y sus familias. También incluyó el reemplazo de las cajas domiciliarias ubicadas justo frente a los lotes. Estas labores tuvieron un alto rechazo de la población debido a las incomodidades que produjeron: cierre de calles, roturas de asfalto y veredas, polvo, ruido, riesgos de accidentes, presencia de personas extrañas, desmontes, material de construcción en la calle, imposibilidades de uso de cocheras, etc.

A pesar de todas estas molestias, la obra era necesaria para que los usuarios puedan seguir recibiendo estos servicios básicos.

Los objetivos de la sistematización fueron analizar y rescatar las lecciones aprendidas de los procesos y productos desarrollados por el comunicador social en esta obra: el

estudio de percepciones de los usuarios, que permitió un útil acercamiento a la opinión de la población sobre las obras; el plan de comunicaciones, en el que se propuso estrategias basadas en lo descubierto en el diagnóstico; y las herramientas de comunicación y de educación producidas para promover el proyecto así como buenas prácticas en el uso de los servicios.

Luego de la experiencia, se concluyó que es indispensable la realización de diagnósticos sobre la población objetivo para cualquier proyecto de comunicación debido a que permite la elaboración de líneas base, el mejoramiento de estrategias y la medición de resultados antes y después de la intervención.

Asimismo, se propone profundizar el trabajo técnico social en los proyectos de construcción. La intervención social no debe estar sólo enfocada en prevenir y gestionar conflictos o informar, sino también en educar a la población de una manera más detallada, completa y a mediano o largo plazo. Así podría promoverse, además de un mejor uso del agua y del alcantarillado, la sostenibilidad de las obras con usuarios más concientizados sobre el cuidado de estos sistemas.

La comunicación social se convierte así en una disciplina con presencia indispensable en estos proyectos debido a que ostenta todas las estrategias, tácticas y acciones necesarias para informar a la población sobre la necesidad de este tipo de obras, comunicar las medidas de seguridad y de mitigación de impactos que esta tome, prevenir y gestionar los conflictos que puedan aparecer e, incluso, promover cambios de hábito entre los beneficiarios pudiendo hacer más sostenible la intervención del proyecto.

CAPÍTULO 1

EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1 Identificación

El acceso al agua potable y al alcantarillado es imprescindible para el desarrollo de toda sociedad. Sin embargo, pocos saben que para disfrutar de estos servicios es necesario rehabilitarlos para que sigan funcionando y beneficiando a la población.

La experiencia de comunicador social que se ha sistematizado se desarrolló en la obra de rehabilitación de redes de agua potable y alcantarillado “Proyecto Lote 3”, en el distrito de Comas, al norte de Lima.

Una obra de rehabilitación de redes consiste en el cambio de las tuberías de agua y alcantarillado que se encuentran en mal estado o cuyo funcionamiento es defectuoso. La rehabilitación es indispensable para continuar brindando estos servicios a la ciudad, sin embargo, es un proceso de construcción con muchos impactos, especialmente en las zonas urbanas consolidadas (con veredas, calles asfaltadas, áreas verdes, etc.).

La rehabilitación implica diferentes actividades que producen incomodidad y rechazo para la población beneficiaria como los cierres de calles y avenidas, la excavación de zanjas, afectaciones de jardines y veredas, desvíos, suspensiones de los servicios, accidentes personales por caídas, generación de polvo y ruido, presencia de personas extrañas, entre otras molestias que puedan durar unos días o extenderse según razones técnicas y el resultado de la rehabilitación.

En ese contexto, el comunicador social tuvo dos funciones: el diseño de estrategias de comunicación para promocionar la obra y el desarrollo de herramientas educativas.

Como parte de las estrategias de comunicación se elaboraron diferentes materiales para informar de la necesidad, beneficios y riesgos propios de la obra, así como prevenir eventuales conflictos que pudieran retrasar los trabajos.

Asimismo, las herramientas educativas sirvieron para presentar a los beneficiarios contenidos sobre buenas prácticas en el uso del agua potable y del alcantarillado de manera organizada y didáctica.

Ambas acciones (la comunicación y la promoción de buenas prácticas) fueron parte explícita de los términos de referencia del proyecto.

Esta experiencia fue singular debido al alto rechazo que generó la obra. El Lote 3 fue uno de los primeros proyectos de rehabilitación a gran escala en Lima, por lo que no se previnieron los impactos y las molestias que generaría entre los usuarios, las cuales se explicarán con detalle más adelante.

Además, existió una gran desconfianza de los vecinos debido a trabajos anteriores: el problema “arreglado” volvía a producirse, las pistas o veredas afectadas no eran resanadas, los obreros faltaban el respeto a los transeúntes y propietarios, etc.

Entonces, era necesario establecer tácticas de comunicación y educación que reconstruyeran el vínculo con esos usuarios.

Un tiempo atrás, los materiales de difusión de estas obras eran realizados por un personal denominado “capacitador”, que se encargaba únicamente de la elaboración de productos educativos. La experiencia, en ese sentido, fue una gran oportunidad para

mostrar los beneficios de contar con un comunicador social en el equipo de obra que no sólo desarrolló materiales de capacitación, sino también métodos de investigación y planificación para elaborar productos de comunicación y otras estrategias con el fin de posicionar adecuadamente el proyecto.

1.2 Organización donde se realizó la experiencia

La experiencia del Comunicador Social se desarrolló dentro del Equipo de Intervención Social del Consorcio Lima Norte (CLN), empresa constructora responsable de ejecutar el “Proyecto Lote 3: Obras de Rehabilitación de Redes Secundarias de Agua Potable y Alcantarillado” para el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL).

El “Lote 3” benefició a 22,857 usuarios del distrito Comas y sus familias, y era parte, al mismo tiempo, del proyecto “Optimización del sistema de agua potable y alcantarillado sectorización, rehabilitación de redes y actualización de catastro Área de influencia Planta Huachipa – Área de drenaje Comas - Chillón - Lima” de SEDAPAL.

1.3 Objetivos

El Equipo de Intervención Social tuvo como función “mantener una permanente comunicación y una estrecha coordinación con la población” con el fin de “prever y evitar demoras y retrasos en obra” (SEDAPAL, sin fecha disponible, pág. 31). Para ello debía “mostrar todos los aspectos positivos de la obra y capacitar” en temas del cuidado del agua, buenos hábitos de higiene, entre otros.

La ejecución de todas las acciones del EIS requería la conformidad previa de la empresa supervisora del proyecto así como la aprobación del ingeniero gerente de obra (SEDAPAL, sin fecha disponible, pág. 31).

1.4 Público objetivo

El público objetivo primario de las acciones de comunicación fueron los pobladores usuarios, los grandes negocios, comerciantes, centros de salud, organizaciones sociales, peatones y transportistas que realizaran sus actividades dentro de la zona de influencia del proyecto. El público secundario fueron los representantes del sector educación y autoridades locales. (Consortio Lima Norte, 2012, pág. 11)

1.5 Estrategias de trabajo

Durante la realización de esta experiencia se aplicaron las siguientes estrategias:

1.5.1 Investigación de Mercados

Se realizó un acercamiento a los públicos objetivos a fin de conocer sus percepciones acerca de los servicios y del proyecto, para diseñar acciones acordes a sus perfiles.

1.5.2 Planificación

Se elaboró planes de trabajo con el fin de trazar metas claras, organizar las actividades de comunicación y evaluar sus resultados.

1.5.3 Coordinación permanente entre las áreas del consorcio y la supervisión

Fue necesaria una comunicación continua entre las diferentes áreas del Consorcio Lima Norte para saber qué mensajes ofrecer a la población. Se realizó un constante intercambio de información entre el Equipo de Intervención Social, las áreas de ingeniería de agua y alcantarillado, el equipo de Salud y Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA), transporte, logística, gerencia, administración, entre otros. Asimismo, siempre se promovió una coordinación estrecha con la supervisión de la obra para la aprobación de las acciones y herramientas propuestas de comunicación.

1.5.4 Diseño de materiales

Se elaboró materiales de comunicación y capacitación que fueron entregados y usados por el Equipo de Intervención Social con el propósito de difundir la obra: su necesidad, beneficios, medidas de seguridad, etc.

1.5.5 Reportes de avance

Se desarrollaron programaciones semanales, reportes diarios y balances, lo que permitió un monitoreo de lo logrado, avances, la optimización del tiempo de trabajo, la organización de actividades y la evaluación de resultados por parte del coordinador del equipo.

CAPÍTULO 2

LA EXPERIENCIA OBJETO DE SISTEMATIZACION

2.1 Objeto de Sistematización

La presente sistematización analizará las lecciones aprendidas en la labor del Comunicador Social del Equipo de Intervención Social del Proyecto de Rehabilitación de Redes de Agua Potable y Alcantarillado “Lote 3”. Esta obra de gran alcance perteneció al Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL) y su zona de influencia se ubicó en el distrito de Comas, Lima. La empresa ejecutora del proyecto fue la constructora Consorcio Lima Norte (CLN).

La obra consistió en la rehabilitación de los sistemas de agua y alcantarillado, es decir, en el cambio de las tuberías que brindan estos servicios para que puedan continuar su funcionamiento.

También se realizó la rehabilitación de las conexiones domiciliarias de agua y alcantarillado ubicadas frente a los lotes, las cajas que las contenían y los accesorios del sistema: válvulas, buzones de alcantarillado, grifos contra incendio, cámaras, entre otros.

La rehabilitación se realizó debido a la antigüedad de los sistemas. En promedio, estas tuberías tenían cerca de 40 años lo que producía en ellas fugas de agua potable, baja presión, hundimientos, atoros en el sistema de alcantarillado, malos olores, el colapso del sistema, aniegos, etc.

La obra produjo diversos impactos como la apertura de zanjas en vías principales y frente a domicilios, cierres de calles, presencia de personas extrañas (obreros, operarios, capataces), circulación de maquinaria pesada, polvo, ruido y otros hechos que podían generar molestias y conflictos.

Para gestionar las relaciones con la población se contó con el Equipo de Intervención Social. El equipo se encargó de dos funciones principales: prevenir cualquier desencuentro con la comunidad y, al mismo tiempo, realizar capacitaciones sobre la obra y promover el cuidado del agua y del alcantarillado, como se indicaba en los términos de referencia del proyecto.

Bajo ese marco, la labor realizada por el comunicador en esta experiencia consistió en el diseño de las estrategias de comunicación para promocionar la obra y el desarrollo de las herramientas educativas.

Dentro de estas funciones se destaca la realización de un estudio de percepciones del público objetivo de la obra, la creación del plan de comunicaciones y la elaboración materiales de comunicación y educación.

2.2 Criterios de Justificación de Sistematización de la Experiencia

2.2.1 Relevancia

La experiencia es relevante porque será una de las primeras que analice la labor de un comunicador social en la implementación de estrategias de comunicación y educación en un proyecto de rehabilitación de servicios de agua y alcantarillado de gran magnitud.

Fue necesario prevenir a la población sobre las afectaciones posibles a fin que tomaran sus precauciones y, al mismo tiempo, gestionar el posible rechazo al proyecto o los conflictos que pudieran presentarse.

Esto se desarrolló en un contexto de desconocimiento de la población sobre la obra, ya que no se evidenció que los usuarios hubiesen sido informados con anterioridad sobre la misma; actividad que debió realizarse en la etapa de estudios definitivos del proyecto por la empresa responsable.

Como no se realizó un diagnóstico social detallado previo al proyecto, el comunicador elaboró un estudio de percepciones que permitió detectar hechos que explicaban la gran desconfianza de la población hacia las obras: cortes intempestivos de agua, trabajos abandonados, hundimiento de pistas, maltrato de trabajadores, accidentes, entre otros.

Gracias a este análisis se elaboró estrategias más acordes a los diferentes escenarios existentes.

2.2.2 Validez

SEDAPAL es la empresa de agua y alcantarillado de Lima, y el proyecto Lote 3 fue una de sus primeras obras de rehabilitación.

La rehabilitación es un proceso indispensable para que los sistemas de agua potable y alcantarillado puedan seguir funcionando y también sea posible extender la cobertura de los mismos a zonas aún sin servicios. Por ello, era fundamental comunicar a la población la necesidad de la obra. Las lecciones de esta experiencia serán de utilidad para otros comunicadores que puedan participar en proyectos similares en el futuro.

Asimismo, no se ha encontrado referencias académicas conocidas sobre estrategias de comunicación de forma específica para este rubro ni en este tipo de labores tan específicas.

2.2.3 Innovación

Usualmente en las obras de SEDAPAL las estrategias de relación con la población se limitaron a la realización de reuniones de coordinación con dirigentes y charlas informativas con materiales elaborados por un personal llamado “capacitador(a)”, que por lo general era de formación educador, lo cual era beneficioso para las estrategias didácticas, pero no para un diagnóstico de percepciones o acciones de comunicación.

La experiencia es innovadora porque no se limitó a elaborar materiales para charlas, sino que también el comunicador desarrolló un conjunto de estrategias y herramientas de comunicación y educación con el fin de que los usuarios puedan informarse adecuadamente sobre los beneficios de la obra (volantes, trípticos, afiches, página web), recibir temas de educación sanitaria (elaboración de talleres y rotafolios) e incluso tener la facilidad de informar sobre cualquier ocurrencia que les causara molestias o riesgos por motivo de los trabajos (línea telefónica, contacto directo con el personal social, presencia en campo del mismo).

Al mismo tiempo, se desarrolló estrategias de diagnóstico de comunicación y reputación las que permitieron tomar un conocimiento más profundo del público objetivo y su opinión, hecho que no era desarrollado por el personal “capacitador”.

2.2.4 Aplicabilidad

La gestión de conflictos sociales es un tema que está tomando mayor importancia en las empresas y proyectos en el país. Lo aprendido de esta experiencia podrá replicarse en obras de similares condiciones.

De otro lado, SEDAPAL continuará realizando obras de rehabilitación en Lima, por lo que estas estrategias podrán ser reutilizadas, revisadas y mejoradas.

2.2.5 Acceso a la información

Un factor que motiva la sistematización de esta experiencia fue la disposición de documentación sobre la misma: planes, materiales, informes, fotografías, testimonios, planos, entre otros. Esto fue debido a que el comunicador también contribuyó en la elaboración de reportes mensuales sobre los avances del área, a fin de que comuniquen de forma clara.

2.3 Objetivos de la Sistematización

2.3.1 Objetivo General

Reconocer las lecciones aprendidas en la aplicación de estrategias de Comunicación Social para el Proyecto de Rehabilitación de Redes Secundarias de Agua Potable y Alcantarillado Lote 3 de SEDAPAL, Comas, Lima.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar y reflexionar respecto a los resultados del estudio de percepciones de los usuarios sobre los servicios de Agua Potable y Alcantarillado en el marco de este proyecto.
- Analizar el proceso de elaboración del Plan de Comunicaciones desarrollado en el proyecto de Rehabilitación de Redes Secundarias de Agua Potable y Alcantarillado Lote 3 SEDAPAL, Comas, Lima, desde un enfoque de relaciones comunitarias.
- Identificar y analizar las estrategias de comunicación empleadas, la producción de materiales educativos y el proceso de capacitación dirigido a la población objetivo del proyecto.
- Reflexionar respecto a las lecciones aprendidas en cada una de las fases del proceso de comunicación implementado en el proyecto.

2.4 Espacio temporal

Se sistematizará el período en el que el comunicador participó en el Equipo de Intervención Social, entre los meses octubre de 2013 y marzo de 2014.

2.5 Ejes de sistematización

2.5.1 Investigación de públicos - Estudio de percepciones de los usuarios sobre los servicios de Agua Potable y Alcantarillado

Se analizará el proceso de elaboración y los resultados del estudio de percepciones realizado durante la experiencia debido a que este instrumento marcó de forma determinante las estrategias de comunicación establecidas, el discurso y todos los elementos de comunicación que luego se desarrollaron en la obra.

2.5.2 Proceso de elaboración del Plan de Comunicaciones en el marco de las relaciones comunitarias

Se estudiará el proceso de elaboración del plan de comunicación debido a que en este proyecto el público tenía características especiales. Así también, la naturaleza de la obra obligó a considerar elementos que no eran comunes en otros planes de comunicación corporativos como impactos de obra, organización y análisis de diferentes públicos objetivos, etcétera; todo ello dirigido desde un enfoque de relaciones comunitarias.

2.5.3 Estrategias de Comunicación

Se diseñó estrategias de comunicación y capacitación para dar a conocer la necesidad del proyecto y brindar contenidos a la población beneficiaria respecto al cuidado del agua y del alcantarillado. Aunque se planificó una gran cantidad de productos, sólo pudo elaborarse un número reducido. Se identificará las estrategias empleadas, sus ventajas, desventajas y oportunidad de implementación.

CAPÍTULO 3

MARCO DE REFERENCIA: EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

3.1 Desarrollo Social

El concepto de desarrollo ha ido variando a medida que se incluían nuevos elementos para su análisis. Si en un momento la producción y la capacidad de adquirir bienes eran símbolo de desarrollo, posteriormente una preocupación por elementos no monetarios amplió su ámbito.

En los últimos 40 años se formó una mirada al desarrollo preocupada por el medio ambiente y, más recientemente, con la participación activa de los ciudadanos en su propio destino. Sobre el medio ambiente y su capacidad de brindarnos los recursos necesarios para vivir, se gestó el concepto de desarrollo sostenible:

La lección del enfoque del desarrollo sostenible para todos los otros planteamientos es la siguiente: el desarrollo tiene que ser medido, adecuado a la capacidad del planeta para mantenerse sin que sus recursos se agoten. Por ende, se impone una ética del consumo moderado, no solo basado en el reciclaje, sino en la desaceleración de la demanda por bienes que procuran bienestar (Uribe Mallarino, 2008, pág. 197).

Bajo esta perspectiva, se afirma que los seres humanos deben modificar su consumo a fin que los recursos no desaparezcan. Al mismo tiempo, a esa mirada económica se le agregó el componente social y ambiental para generar una mirada integral del desarrollo.

Una sociedad sostenible es una en la cual el desarrollo económico, el bienestar social y la cohesión social van de la mano con un ambiente sano. Tal sociedad debe llenar las necesidades sin comprometer la posibilidad de nuevas generaciones de llenar las suyas. (...) Así, la sostenibilidad real se daría por la conjunción de distintas dimensiones -ambiental, financiera, social y cultural- del desarrollo (Uribe Mallarino, 2008, pág. 197-198).

La teoría del desarrollo social, con esta mirada ambiental, no se quedó en los libros sino que se hizo práctica y tomó vida: surgieron movimientos ecológicos a nivel internacional (uno de los más conocidos Greenpeace, por ejemplo) y hasta se formaron partidos políticos con un enfoque “verde”, lo que produjo mayor conciencia sobre la amenaza ambiental y las catástrofes ecológicas que podrían surgir como consecuencia del uso desmesurado de los recursos naturales.

Así, el tema del medio ambiente ya no era un elemento contextual, sino que se convirtió en un factor decisivo al momento de repensar el desarrollo.

Posteriormente se volvió la mirada al ser humano como protagonista y responsable de esta realidad:

“Cada vez con mayor frecuencia, los planteamientos sobre desarrollo hallan arraigo territorial; es decir, están relacionados con el territorio en el cual ocurren, con sus gentes y con los recursos naturales contenidos en ellos” (Uribe Mallarino, 2008, pág. 201).

Se pensaba el factor ambiental acompañado de las personas que habitaban su geografía, hecho que debía considerarse al diseñar una política, programa o un proyecto de desarrollo.

En 1999, el economista indio Amartya Sen construyó una teoría de desarrollo que iba mucho más allá de observar a la economía, al medio ambiente y al hombre. Luego de una serie de análisis, propuso que los países más pobres carecían de aspectos sociales y políticos como gobiernos democráticos, elecciones o libertad de opinión y de prensa. A

partir de ello, concluyó que existen 5 libertades que son el objetivo del desarrollo: libertades políticas, libertades sociales (en forma de acceso a los servicios educativos y sanitarios de calidad), libertades económicas, transparencia y prevención de la corrupción, y acceso a la protección social (Uribe Mallarino, 2008, pág. 204).

Paralelamente, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo planteó, en 1990, el concepto de Desarrollo Humano, incluyendo la educación, la salud y el ingreso como elementos para medir el desarrollo:

“El Desarrollo Humano Sostenible es el incremento de las capacidades y las opciones de la gente mediante la formación de capital social de manera que satisfaga equitativamente las necesidades de las generaciones futuras (PNUD 1998)” (Uribe Mallarino, 2008, pág. 210).

Desde otras vertientes, algunos científicos sociales han acudido incluso hasta fuentes indígenas para analizar el concepto de desarrollo. La propuesta del “buen vivir”, al igual que los últimos enfoques, critican el modelo capitalista que observa sólo la acumulación material como fuente de riqueza, y rescata otros elementos que usualmente son reducidos, como la importancia de los valores humanos, las prácticas culturales, la naturaleza, etc.

Por la diversidad de elementos a los que están condicionadas las acciones humanas que propician el buen vivir, los bienes materiales no son los únicos determinantes. Hay otros valores en juego: el conocimiento, el reconocimiento social y cultural, los códigos de conductas éticas e incluso espirituales en la relación con la sociedad y la Naturaleza, los valores humanos, la visión de futuro, entre otros. El Buen Vivir aparece como una categoría en la filosofía de vida de las sociedades indígenas ancestrales, pero que ha perdido terreno por efecto de las prácticas y mensajes de la modernidad occidental, así como por efecto de la colonialidad del poder. Su aporte, sin embargo, sin llegar de ninguna manera a una equivocada idealización del modo de vida indígena, nos invita a asumir otros “saberes” y otras prácticas, en este caso de los pueblos y nacionalidades tradicionalmente marginadas (Acosta, 2010, pág. 12).

Otros autores manifiestan que el desarrollo no es sólo un fin sino un camino, por lo que se debería pensar adecuadamente su planificación a fin de no afectar el medio que sostiene todo el proceso.

El desarrollo es en sí un proceso que niega el determinismo y exige la elección de metas y objetivos así como la definición de estrategias para su logro; la elección no es ilusión, sino una posibilidad real que se da dentro de un sistema abierto y susceptible de control. Entonces, ¿qué tipo de desarrollo es el deseable? ¿Cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo, especialmente cuando el estado del ambiente mundial se halla afectado por múltiples crisis? Dado que no existen fórmulas eficaces para predecir el futuro de la economía, ni mucho menos para presagiar el futuro de la naturaleza, lo más sensato es repensar la planificación del desarrollo, en busca de pautas más humanas para el futuro (Díaz Coutiño, 2011, pág. 97)

3.2 Comunicación y Desarrollo

La evolución del desarrollo no ha sido autosuficiente o aislada de las ciencias sociales, y mucho menos de la comunicación social. Todo lo contrario. Si bien al principio hubo comunicadores que empezaron de forma empírica a contribuir con proyectos de desarrollo, no ha pasado mucho tiempo y hoy existen especialistas y hasta grados que han formado una academia, especialmente en Latinoamérica.

Afirma Juan E. Jamías que la Comunicación para el Desarrollo como área de estudio tiene tres características: Tiene un objetivo *dirigido* (impulsar el desarrollo), se asume que la propuesta que se comunica es positiva (la mejora de los cultivos, la disminución de la maternidad adolescente, la prevención del VIH Sida, entre otros ejemplos) y le caracteriza un marcado pragmatismo (se evalúa a partir de sus resultados). (Jamías, 2008, pág. 186)

Rosa María Alfaro plantea que los modelos de comunicación para el desarrollo no implican informar, entretener ni educar; aunque es necesario el manejo de las técnicas

para esas funciones clásicas de la comunicación, la Comunicación para el Desarrollo es un proceso vivo que busca generar cambios para la mejora:

No estamos, por lo tanto, sólo ante un conjunto de informaciones nuestras que propagar sino a recoger diferentes aportes de los destinatarios. Ni frente a una función de entretenimiento, aunque ésta sea una de sus características. Tampoco es una comunicación que busca una producción cultural a favor del arte exquisito aunque expresarse y producir cultura sea uno de sus rasgos más importantes. Menos aún es transferir temáticas, aunque manejarlas sea indispensable para resolver problemas. Más bien tendríamos que hablar de una comunicación viva que compromete los imaginarios y deseos de la gente en la línea de resolver sus problemas, alimentar esperanzas o sueños, generar cambios sostenibles y salir adelante, siendo protagonistas de la ruta emprendida. Se trata de convertir esos sentidos subjetivos individuales o parciales de personas y organizaciones. Pero el impulso amplio de compromisos que lo dirige es conseguir transformaciones que reduzcan las desigualdades, que aseguren un mínimo de convivencia generando vínculos de cohesión y emprendimiento común, que permitan una sociedad más dirigida por valores éticos (Alfaro Moreno, 2006, pág. 79).

Por la década de los 90, Luis Ramiro Beltrán propuso tres relaciones entre comunicación y desarrollo: una vinculada al uso de los medios masivos para promover el cambio, otra como instrumento para el cambio y una específica para la promoción de procesos democráticos.

La comunicación para el desarrollo es, esencialmente, la idea de que los medios masivos son capaces de crear un ambiente público favorable al cambio, que se supone indispensable para modernizar las sociedades tradicionales a través del avance tecnológico y el crecimiento económico. La comunicación de apoyo al desarrollo es la idea de que la comunicación planificada y organizada -sea o no masiva- es un instrumento clave para el logro de las metas prácticas de las instituciones y proyectos específicos que buscan promover el desarrollo.

La comunicación alternativa para el desarrollo democrático es la idea de que al extender y equilibrar el acceso y la participación de las personas en el proceso de comunicación -tanto a nivel de los medios masivos como a nivel popular- el desarrollo debe asegurar no sólo las mejoras materiales, sino también la justicia social, la libertad para todos y el dominio de las mayorías" (Ramiro Beltrán, 2008, pág. 614).

A finales de los 90, Colin Fraser y Sonia Restrepo-Estrada propusieron tres tipos de comunicación que sostienen a la Comunicación para el Desarrollo: la comunicación social, educacional e institucional.

En la comunidad, la comunicación social fomenta el diálogo, la reflexión, el análisis participativo (...). Es esencialmente el proceso de movilizar a individuos y comunidades y ayudarlos a adquirir el discernimiento y la confianza necesarios para abordar sus problemas. También se utiliza para el monitoreo y la evaluación participativa. (...) La comunicación educacional se utiliza para ayudar a las personas a adquirir los conocimientos y habilidades que necesitan para poner en acción las decisiones de cambio y desarrollo. (...) La comunicación institucional crea flujos de información en y entre todos los socios de una acción de desarrollo, tales como las entidades del gobierno, organizaciones paraestatales, las ONG y las comunidades (Fraser & Restrepo-Estrada, 2008, pág. 792).

Finalmente concluyen definiendo que "la comunicación para el desarrollo es el uso de los procesos, técnicas y medios de comunicación para ayudar a las personas a tomar plena conciencia de su situación y de sus opciones de cambio, para resolver conflictos, para trabajar hacia un consenso, para ayudarlas a planificar acciones de cambio y desarrollo sostenible, a adquirir los conocimientos y habilidades que necesitan para mejorar su condición y la de la sociedad, y para mejorar la eficacia de las instituciones" (Fraser & Restrepo-Estrada, 2008, pág. 793).

3.3 Campañas Sociales

Miguel Ángel Moliner Tena sostiene que una campaña social nace de la reflexión. Con la reflexión es posible definir el proceso por el que se llevará a cabo la labor de cambiar comportamientos.

“El primer paso a la hora de diseñar una campaña social es meditar y reflexionar (...) qué es lo que se pretende conseguir, cómo se va a lograr o quiénes van a llevar a cabo las distintas actividades. En definitiva, se trata de planificar qué se va a hacer. (...) Con la planificación cada paso está justificado y existe una razón lógica que guía toda la campaña” (Moliner Tena, 1998, pág. 48).

Realizando este análisis, continúa Moliner, se puede saber qué esperar de la campaña y delegar las funciones correspondientes de cada voluntario o empleado en la misma, los recursos disponibles, los comportamientos de los públicos, los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas, etc.

También hace hincapié en el manejo de las relaciones con el público objetivo, ya que basadas en ellas se llevarán a cabo las actividades y, sobre todo, la receptividad de la campaña.

La campaña social se estructura en una auditoría de la situación, la fijación de objetivos y el diseño de estrategias.

En la auditoría de la situación se estudia a la población objetivo y los actores alrededor mediante estudios como encuestas o similares, a fin de evaluar cómo podrían cooperar estos agentes con la campaña; es importante el registro y organización de toda esta información. Luego se realiza la fijación de objetivos: el general que resume lo que quiere la campaña y los específicos que detallan las acciones a realizar y que permitirán definir las funciones de cada uno de los voluntarios y empleados. Finalmente, se realiza el diseño de estrategias, que es precisamente el conjunto de actividades que permiten conseguir los objetivos propuestos.

Destaca el autor que al momento de implantar la campaña, será trascendental la estructura organizativa, la coordinación y la motivación de los involucrados; todos estos aspectos influirán en la eficacia del plan.

Lisabel Cabrera plantea que una campaña de comunicación para el desarrollo debe iniciar con un análisis del comportamiento de la audiencia, identificando los factores

que inciden en esas actitudes y determinando los otros públicos con los que se debe buscar alianzas a fin de encontrar una solución al problema planteado:

La planificación de las campañas de comunicación para el desarrollo necesita de la investigación de audiencia CAP (Conocimientos, Actitudes y Prácticas) para iniciar el diseño de la misma, donde se identifica los factores de comportamiento de la población objetivo a la que nos vamos a dirigir y se logra identificar a las otras audiencias con las que se establecerán alianzas para la búsqueda de solución del problema de salud identificado. (Cabrera Vargas, 2006, pág. 31)

También sugiere que se debe trabajar con un especialista en el área debido a sus conocimientos sobre el tema.

Los comunicadores sociales que se dediquen a laborar en esta línea del desarrollo social deben siempre considerar al profesional especialista del área, a fin de obtener de ellos sus aportes en lo referente a los contenidos técnicos, que nos servirá de soporte para el diseño de la campaña. (Cabrera Vargas, 2006, pág. 31)

La autora añade que la planificación de una campaña pasa por 8 pasos: se inicia con el análisis de comportamiento, que es producto de una investigación cualitativa respecto al problema; luego se realiza la elaboración de una matriz de Mensajes, Audiencias y Medios, que es producto del punto anterior en el que se define los objetivos de comportamiento y conocimiento de la población; para después definir la estrategia de posicionamiento de campaña, que se fundamenta en las ideas clave por posicionar.

Como cuarto paso se plantea el diseño de la estrategia de medios, que considera las preferencias de los canales de comunicación usados por la audiencia además del rendimiento de estos (costos, impacto, alcance). Luego se desarrolla el plan de medios por audiencia y mensaje, donde se analiza qué contenido debe ir en cada medio según cada audiencia. Posteriormente se define la estrategia creativa, donde se detalla el contenido, la forma, momento de emisión, fuente y población objetivo de cada mensaje.

Finalmente, se proponen como acciones de evaluación la validación de materiales, que analiza la atracción, comprensión, involucramiento, aceptación y acción invocada por el material y se definen los cambios para mejorar la propuesta. Acaba con el plan de monitoreo, que precisa el seguimiento de las actividades, especialmente aquellas consideradas fundamentales, de alto costo o determinantes para el éxito de la campaña.

Denis Lindon propone que una campaña de fines sociales debe incluir tres componentes consecutivos: un plan de maniobra, donde se determinen los públicos-blanco y los objetivos generales; el marketing mix, que incluya los detalles del producto, sus canales y sus formas de comunicarlo; y la puesta en práctica, que implica la organización, la planificación con fechas, costos y resultados, así como el control correspondiente. Estas etapas permiten un monitoreo del proceso para el cambio de comportamiento en un determinado grupo social.

Teniendo en cuenta las principales conclusiones extraídas de su auto-análisis y del estudio del mercado, formular primeramente un plan de manobra general. Este consiste, por una parte, en elegir una o varias “poblaciones blanco”, y en establecer, a propósito de cada una de ellas, objetivos precisos; por otra, para cada población-blanco señalada, elegir los principales medios de influencia a utilizar, y que podemos denominar los “elementos-motores” de la estrategia. (Lindon, 1977, pág. 121)

La población blanco es aquella donde se propone actuar, en la que se quiere adoptar los nuevos comportamientos. Lindon sugiere “renunciar por un tiempo a actuar sobre el conjunto de la población” y dirigirnos a “determinados segmentos concretos de esta” (Lindon, 1977, pág. 122). Por ejemplo, si una campaña se dedica a reducir la frecuencia de caries en los niños, propone trabajar con los dentistas, como prescriptores, y las escuelas, como espacios de influencia.

Respecto a los “elementos-motores” el autor explica que se trata de “escoger un tipo de estrategias de influencia, o una combinación de varios tipos, en el abanico de las

estrategias externas e internas posibles (...) en función de los objetivos perseguidos, del estudio del mercado, de los recursos y de las fuerzas que dispone la causa social y de las resistencias con las que se choca” (Lindon, 1977, pág. 123).

Sobre el marketing mix, el autor lo define como el “conjunto de decisiones concretas” traducidas del plan maniobra. Este mix incluye la política de producto, distribución y comunicaciones. La política de productos se refiere a la “definición precisa de los comportamientos que se busca provocar” (que eviten ser mal comprendidos, pág. 131) así como sus recompensas y estímulos. La política de distribución tiene por objetivo “poner a disposición del público blanco los medios materiales que faciliten los comportamientos que se espera de ellos” (pág. 133). Por último, la política de comunicaciones consiste en la formulación de los mensajes que se dirigirá a las poblaciones blanco y los vectores o canales por donde se distribuirán estos mensajes (pág. 133).

Micheline Frenette y Pedro Reyes García de la Universidad de Montreal definen a las campañas sociales como la “puesta en práctica de estrategias de comunicación en los medios por parte de los poderes públicos y de los organismos sin fines de lucro que se preocupan por las causas sociales (...) que pretenden interpelar a los miembros del público, informarlos y convencerlos de lo positivo de una causa o de un comportamiento saludable” (Frenette & Reyes García, 2011, pág. 38).

Estos autores explican que la campaña por sí sola no puede tener éxito, sino en sinergia con otros recursos. Además, agregan que su éxito relativo se debe a la mala evaluación de la complejidad de los problemas que abordan y a la explotación incorrecta de las metodologías de las ciencias sociales.

Los autores proponen que el diseño de una campaña pasa por tres etapas: la documentación, en la que se conocen los actores, los temas y se identifican las estrategias de comunicación (incluyendo las campañas previas sobre el mismo tema); la puesta en práctica de la campaña que considera los objetivos, la segmentación de los públicos y la estrategia de difusión; y finalmente la evaluación, donde se evalúa el proceso y los resultados de la campaña.

El profesor David Solano Cornejo realiza una dura crítica a un proceso de comunicación para el desarrollo que ha “corrido de forma paralela y sin relación con la gestión” de la solución al problema. Afirma que en innumerables ocasiones “la respuesta más fácil ha consistido en la creación de materiales (impresos o audiovisuales) o de talleres de capacitación con una visión meramente instrumentalista de la comunicación, pero sin plantear los procesos en donde tales instrumentos se aplicarán para lograr los objetivos deseados” (Solano Cornejo, 2009, pág. 156). Es decir, la comunicación es reiteradamente una acción final y no un proceso estratégico.

La comunicación “es ‘la fuerza de avanzada’ (...) colocando en la mente de los adoptantes objetivo los conceptos y las certezas necesarios para generar acción” (Solano Cornejo, 2009, pág. 157). Por ello, asegura que los comunicadores deben ir junto con los ejecutores de los procesos, que la comunicación debe estar a cargo de profesionales con el apoyo de técnicos y no bajo responsabilidad de cualquier profesional, que no es postergable y que debe acompañar todo el proceso para lograr la sostenibilidad de las acciones (Solano Cornejo, 2009, pág. 158).

Solano señala como necesario el análisis CAP (conocimientos, actitudes y prácticas) para el éxito de cualquier campaña social o de RSE dado que “El propósito de la comunicación es impactar en el comportamiento humano, pues lo que se busca es

modificar conductas. La aceptación de los mensajes dependerá en gran parte de lo arraigadas que ellas estén y de su importancia en la vida de las personas” (Solano Cornejo, 2009, pág. 161). Explica que si el problema y la solución no son bien conocidos, tomados como importantes y el uso del producto no es asimilado, la acción no llegará a ser sostenible.

Detalla que debe de comunicarse tanto el problema a solucionar como el producto, y que la estrategia de comunicación debe incluir el análisis de siete elementos: el problema a abordar o el producto a difundir, los interlocutores clave o adoptantes objetivo, el nivel de conciencia de los interlocutores claves, los objetivos, el énfasis de los mensajes (si se dirigirán a un conocimiento, una actitud o una práctica), los medios y los mensajes para difundir.

3.4 Relaciones Comunitarias

Aún no se desarrolla de forma consensuada una teorización respecto a lo que son las relaciones comunitarias (RRCC). Y esto se debe a que es un proceso que, de forma similar a la comunicación para el desarrollo, se ha aprendido en el campo. De forma especial, las empresas del rubro minero son las que más han ido aplicando y ensayando estrategias de relacionamiento con las comunidades para prevenir conflictos sociales donde se asientan sus obras. Aquí se comparten algunos acercamientos que intentan definir lo que son las relaciones comunitarias.

El Ministerio de Energía y Minas posee una Guía de Relaciones Comunitarias, que define las RRCC como una serie de compromisos y acciones que debe realizar cualquier

empresa para gestionar vínculos y problemas sociales que enfrente el sector con las comunidades ubicadas en las zonas de influencia.

Las medidas de manejo social de un proyecto del Sector Energía y Minas se sintetizan en un Plan de Relaciones Comunitarias. El objetivo de este plan es el de regular las relaciones entre poblaciones y empresas y ayudar a gestionar los problemas sociales que enfrenta el sector con las comunidades asentadas en sus áreas de influencia.(...) El Plan de Relaciones Comunitarias resume las principales medidas de manejo socio económico y forma parte del Estudio de Impacto Ambiental.

El manual sugiere como aspectos que puede incluir un Plan de Relaciones Comunitarias los siguientes: establecimiento de un compromiso corporativo de responsabilidad social en la misión y objetivos de la empresa, política de adquisición de tierras y obtención de servidumbres, política de prevención social y manejo de impactos, plan de consulta, política de responsabilidad social y definición de responsabilidades y funciones para el manejo del plan de relaciones comunitarias de la empresa (Ministerio de Energía y Minas, 2001, pág. 32).

Por otro lado, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones publicó en el año 2006 un “Manual de Relaciones Comunitarias para proyectos de Infraestructura Vial”. A pesar de su título, no se ofrece una definición específica de lo que son las Relaciones Comunitarias; funciona más a modo de un conjunto de lineamientos de cómo se deben relacionar los actores durante la ejecución de proyectos vinculados a esa cartera.

No obstante, se puede deducir algunas ideas desde su texto, como la invocación a que las empresas contratistas realicen programas de responsabilidad social, información y conocimiento para la población:

En ese contexto de transformaciones sociales, las relaciones entre los diversos actores sociales, particularmente entre las poblaciones locales y las empresas responsables de la ejecución del proyecto, pueden ser objeto de tensiones y conflictos, en especial si estas últimas no actúan con responsabilidad social, si no se generan los mecanismos adecuados de información y comunicación y sobre todo si no se norman dichas relaciones (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2006, pág. 1).

Asimismo, menciona el derecho de la población a ser consultada respecto a posibles afectaciones a sus derechos:

El presente manual pretende convertirse en un instrumento que sirva de guía y soporte del accionar de las entidades públicas y de las empresas en sus relaciones con las poblaciones locales y que contribuya a garantizar que los proyectos de infraestructura vial se ejecuten eficientemente, con el menor nivel de riesgos sociales y con el mayor grado de responsabilidad social. Asimismo, asegura que se cumpla con la normatividad vigente, que establece el derecho de todas las personas a un ambiente saludable, a ser consultadas cuando exista la posibilidad de que un proyecto pueda afectarles y a ser respetados sus derechos básicos a la salud, a la propiedad y a sus formas de vida. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2006, pág. 1).

Se trata de forma especial a los pueblos andinos y amazónicos, en cuyo caso se debe establecer un diálogo permanente.

“Las relaciones sociales que se establecen como resultado del desarrollo del proyecto vial en áreas donde habitan pueblos indígenas amazónicos o comunidades campesinas andinas deben estar caracterizadas por el diálogo permanente, a fin de entender y admitir sus planteamientos y escuchar sus propuestas de desarrollo.

El acceso a espacios de diálogo permanente permitirá a los pueblos indígenas amazónicos y a las comunidades campesinas andinas el desarrollo de una ciudadanía intercultural, excluyendo el racismo y la discriminación en todas sus formas, ya que estas poblaciones son las más vulnerables para procesar los cambios que puedan originarse como resultado de los proyectos viales” (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2006, pág. 2).

Finalmente, exhorta a considerar las tradiciones e idiosincrasias de las poblaciones para prevenir situaciones que fuercen las relaciones, a través de la participación:

“Es necesario propiciar una conducta socialmente deseada, a partir de las propias motivaciones, intereses y tradiciones de la población para evitar situaciones forzadas o arbitrarias, ejerciéndose siempre una comunicación adecuada, lo que implica una

participación libre e informada” (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2006, pág. 5).

Buscando otras definiciones, en la revista *Imagen & Comunicación*, se propone que los departamentos de RRCC tienen como objetivo promover el desarrollo, inspirar confianza y compartir conocimientos con la comunidad.

“En esta línea, y bajo la premisa de mantener una comunicación más cercana con las poblaciones de su área de influencia y prevenir posibles crisis, las empresas cuentan con un departamento de relaciones comunitarias que actúa como facilitador de un proceso de desarrollo comunitario sostenible, que inspira confianza y comparte conocimientos como un verdadero aliado en la comunidad” (Brendell, 2012, pág. 23).

Pero el fin no es levantar una oficina: “No sólo se trata de montar un departamento, sino de enriquecerlo de personas con habilidades de comunicación, de mirada integral y estratégica, capaces de actuar con prudencia y de comprender la cultura de la otra persona (...) Debe ser muy analítico y profundizar cada uno de los indicadores que se le presenten, sin desestimar ninguno, pues a largo plazo podría derivar en una crisis” (Brendell, 2012, pág. 23).

Juan Manuel Ojeda cuenta en su texto “Relaciones Comunitarias en la Minería Peruana” que con la expansión de la minería en los 90, los conflictos con poblaciones aledañas a los proyectos también aumentaron. Bajo esa situación, los miembros de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía crearon el Comité de Asuntos Sociales en el que las empresas empezaron a intercambiar experiencias de atención a las comunidades reclamantes.

Las primeras formas de relación con la comunidad se dieron mediante obras y prácticas asistencialistas: “muchas veces se han establecido prácticas tan disímiles en el relacionamiento con estas poblaciones, desde apoyos para festividades, ferias locales, pintado de escuelas hasta proyectos de forestación, que no representan propuestas de desarrollo comunitario, y pueden dar lugar a eventuales conflictos” (Ojeda, 2013, pág. 22).

Debido a esta visión primaria de las relaciones comunitarias, Ojeda plantea una definición que va más allá de acciones puntuales y de corto plazo, e incluye aspectos de gestión, percepción, actores, comunicación y desarrollo: "Se puede definir a las relaciones comunitarias como un modelo de gestión social que impulsa el desarrollo de las comunidades y permite crear condiciones favorables a la actividad minera; es decir, el logro de actitudes y conductas de aceptación social de las personas que son o integran los grupos de interés en el entorno de influencia de la misma, sobre la base de canales de comunicación de ida y vuelta” (Ojeda, 2013, pág. 23).

Ojeda comprende todos los pasos necesarios en la metodología de la comunicación para poder establecer un vínculo con los vecinos y brindar continuidad a la empresa, disminuyendo el riesgo de una inversión estancada o perdida: “La comunicación identifica, procesa y difunde la información apropiada, a través de productos y/o campañas dirigidas a públicos objetivos —previamente segmentados por la investigación de mercado—, para lo cual utilizan los mass media idóneos con un impacto local, regional, nacional o global, según aconsejen las estrategias comunicacionales obtenidas de análisis sociales y demográficos. (...) La acción resultante de esta gestión se orienta al aseguramiento de la actividad minera, previendo los posibles riegos sociales y políticos inherentes a la actividad extractiva. Lo contrario

podría conllevar a riesgos financieros que afectarían los resultados económicos anuales de la empresa” (Ojeda, 2013, pág. 26).

Ricardo Morel, otro especialista del rubro de la minería, observa las relaciones comunitarias como el esfuerzo que hace una empresa por entablar un buen trato con los demás miembros del conjunto social donde esta opere, procurando beneficios mutuamente: “la relación comunitaria es la actividad que asume como reto central transformar a una entidad visitante en un buen vecino y mantenerla como tal, dentro de un proceso de construcción de confianza entre los actores sociales relacionados, buscando un bien común sostenible para todos” (Morel, 2012, pág. 11).

También considera a la comunicación como un elemento necesario no sólo para intercambiar mensajes y opiniones, sino para generar vínculos de confianza entre los actores y relaciones de mediano y largo plazo con proyectos de desarrollo, por ejemplo: “creemos que los relacionistas comunitarios deben promover la articulación y construcción de confianza facilitando una comunicación clara y sinergias entre los principales actores involucrados en las poblaciones (gobierno central, gobierno regional, gobiernos locales, comunidades, sociedad civil y empresas), buscando que a través de proyectos de desarrollo sostenible se generen impactos positivos visibles en el corto plazo y sostenibles en el largo plazo” (Morel, 2012, pág. 11).

Remarca que el factor social, llevado a la práctica mediante el relacionista comunitario, es tan importante como el técnico dado que es vital para la viabilidad de los proyectos:

Para caminar hacia el bien común, cada vez es más claro que el factor social es tan importante como el técnico, el ambiental o el financiero; por lo que para las entidades con responsabilidad socio ambiental, el relacionamiento comunitario sostenible se convierte en una necesidad vital para lograr la viabilidad y sostenibilidad de cualquier emprendimiento o proyecto (Morel, 2012, pág. 12).

3.5 Cultura del Agua

Este concepto tiene dos grandes enfoques: uno que asume a la cultura del agua como un conjunto de conocimientos y creencias acerca de lo que es el recurso hídrico y otro que describe las prácticas que realiza un individuo o un grupo de individuos con el agua, observación desde la que se concluye qué representa el agua para las personas.

Para Victoria Aragón García, en la cultura del agua inciden el modelo económico, la organización social y las percepciones. Afirma que cada grupo social tiene una cultura del agua, por lo que existirían un grupo de “culturas del agua” y que el modelo se ha vuelto dañino, que estas formas de tratar el agua “se han transformado en la cultura del crecimiento ilimitado, permitiendo una gestión ineficiente y destructiva” (Aragón García, 2012, pág. 64). En efecto, la industrialización y el crecimiento demográfico han hecho que los estados se preocupen por mejorar la oferta del agua (grandes proyectos de ingeniería), sin preocuparse por la demanda (los usuarios). Para Aragón, esta percepción es producto de los nuevos discursos masivos relacionados con la exaltación de la modernización.

Otro aporte que realiza la autora es que modificar estas conductas es sumamente complejo dado que “implica alterar el modo en que ese grupo humano percibe, conoce y organiza su relación con el elemento, y por ende, implica la reestructuración de su propia organización social” (Aragón García, 2012, pág. 64).

Desde una mirada local, Aquafondo, asociación civil peruana que “complementa los esfuerzos del Estado en la preservación de las cuencas y la provisión de agua para Lima y Callao”, define a la cultura del agua desde dos ámbitos. El conocimiento y la sensibilidad: “(La cultura del agua es el) conocimiento que las personas tienen sobre

el agua, sus fuentes y su gestión, y la sensibilidad que las incentiva a realizar y promover prácticas para su cuidado y uso eficiente” (Aqua fondo, 2014).

Por otro lado, desde una mirada más amplia, Ramón Vargas menciona:

“Llamamos ‘cultura del agua’ al conjunto de modos y medios utilizados para la satisfacción de necesidades fundamentales relacionadas con el agua y con todo lo que dependa de ella. Incluye lo que se hace con el agua, en el agua y por el agua para ayudar a resolver la satisfacción de algunas de estas necesidades fundamentales” (Vargas, 2006).

En ese sentido, la definición de Vargas es mucho más amplia ya que contiene, además, aspectos vinculados a las prácticas de los usuarios del agua potable. Este es un aporte importante porque concede al usuario un vínculo mayor. Ya no es el antiguo ser humano que antes vivía por el “dios agua”, sino ahora es él quien cuida del recurso, que conoce de su existencia y necesidad, y que debe ser responsable por el mismo.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

4.1 Identificación de interrogantes

4.1.1 Interrogantes sobre desarrollo social

Interrogante general sobre desarrollo social

¿Qué aporte brindó el proyecto de rehabilitación de redes de agua y alcantarillado Lote 3 al desarrollo sostenible de la población beneficiaria?

Interrogantes específicas sobre desarrollo social

¿Cuál fue el aporte del proyecto Lote 3 a los servicios de agua y alcantarillado de la población?

¿Los beneficios del proyecto Lote 3 fueron sostenibles? ¿Por qué?

¿Qué rol se le asignó al usuario en el proyecto?

4.1.2 Interrogantes sobre comunicación y desarrollo

Interrogante general sobre comunicación y desarrollo

¿Qué papel cumplió la comunicación en la implementación del proyecto de rehabilitación de redes de agua y alcantarillado Lote 3?

Interrogantes específicas sobre comunicación y desarrollo

¿Qué beneficios y/o inconvenientes trajo la implementación de herramientas de comunicación al proyecto?

¿De qué forma fomentó la comunicación a que los usuarios asumieran su responsabilidad para el cuidado de las redes de agua y alcantarillado?

¿Qué labores de comunicación fueron las más rescatables del Proyecto Lote 3?

4.1.3 Interrogantes sobre campañas sociales

Interrogante general sobre campañas sociales

¿Cuál fue el proceso y quiénes participaron en el diseño y aplicación de las campañas informativas y educativas para la población?

Interrogantes específicas sobre campañas sociales

¿Se analizó los comportamientos actitudes y prácticas de los usuarios al iniciar el proyecto? ¿Por qué?

¿El plan de comunicaciones se ajustó a lo requerido por el proyecto?

¿Cómo se elaboraban los materiales de comunicación? ¿Fueron producto de un análisis del público, una propuesta de diseño y de su validación?

¿Cuáles fueron los beneficios de contar con un comunicador social en el proyecto?

¿Cómo se midió el impacto de las herramientas de comunicación y educación entre los usuarios?

4.1.4 Interrogantes sobre relaciones comunitarias

Interrogante general sobre relaciones comunitarias

¿Se desarrollaron vínculos a largo plazo entre la empresa ejecutora del proyecto y los beneficiarios del proyecto?

Interrogantes específicas sobre relaciones comunitarias

¿Cuál era la misión del equipo social? ¿Se cumplió adecuadamente?

¿Qué mecanismos de información y comunicación para la población se desarrollaron de forma permanente?

¿Se atendía las quejas de la población con rapidez? ¿Qué factores influían en la atención a su reclamo?

¿Se brindó alguna propuesta de desarrollo para la población paralela a la de la obra? ¿Por qué?

De no trabajarse el factor social, cualquier obra podría producir un conflicto, retrasarse y hasta suspenderse. En el Proyecto Lote 3 ¿el factor social fue considerado tan importante como el técnico o no? ¿Por qué?

4.1.5 Interrogantes sobre cultura del agua

Interrogante general sobre cultura del agua

¿Cuáles fueron los cambios en la cultura del agua de la población beneficiaria del proyecto?

Interrogantes específicas sobre cultura del agua

Con la acción del Equipo de Intervención Social, ¿pudo corregirse las malas prácticas de la población en el uso del agua y del alcantarillado?

¿Puede demostrarse el cambio en la cultura del agua de la población beneficiaria del proyecto?

4.2 Compilación de información

Hubo tres momentos en los que fue necesaria la búsqueda de información: la revisión de fuentes para la reconstrucción de la experiencia, la revisión de los ejes temáticos y las entrevistas a profundidad.

Se inició con la compilación de información para la reconstrucción de la experiencia. Esto debido a que se buscó verificar si se contaba con los contenidos necesarios a fin de realizar la sistematización de manera óptima.

Se buscó los documentos generales del proyecto (términos de referencia, especificaciones técnicas, planes de trabajo generales) así como del Equipo de Intervención Social (el plan de intervención social, el plan de comunicaciones, los informes mensuales, entre otros). Una ventaja que tuvimos en ese sentido fue que el comunicador participó de la elaboración de los reportes mensuales del área, por lo que se tuvo acceso a esa información.

Para los ejes temáticos se indagó en bibliografía propia, se consultó con colegas y especialistas de mayor experiencia y se acudió a bibliotecas públicas y especializadas (ministerios, ONG, universidades, etc.).

Finalmente, se realizó entrevistas en profundidad sobre la experiencia con el jefe directo del Equipo de Intervención Social que fue el encargado durante la experiencia y con el supervisor social que monitoreó toda esa labor. La entrevista permitió precisar varios aspectos de la sistematización.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS DE SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

5.1 Contextos de la experiencia

5.1.1 Contexto próximo

La experiencia se desarrolló bajo el cargo de comunicador social como parte del Equipo de Intervención Social (EIS) de la obra de rehabilitación de redes de agua potable y alcantarillado “Proyecto Lote 3”. El EIS fue parte del Consorcio Lima Norte (CLN), constructora responsable de la ejecución del proyecto que perteneció a SEDAPAL (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima).

El EIS estuvo conformado por 9 personas: un coordinador, un comunicador social (motivo de la presente sistematización) y 7 promotores sociales (de ellos 2 fueron sociólogos, 3 trabajadores sociales, uno educador y uno comunicador social pero que sólo realizó labores de promotor).

La obra estuvo supervisada por la empresa Nippon Koei Lac. Cada componente de obra tuvo un supervisor. En el caso del EIS, fue supervisado por un sociólogo. Los procedimientos y materiales de comunicación que se elaboró durante la experiencia requerían su aprobación antes de poder ser implementados en obra.

El Consorcio Lima Norte no contaba con una política institucional conocida, salvo la del propio cliente (SEDAPAL). Sin embargo, otros documentos guiaron el proceso:

- *Plan de contingencias del Equipo de Intervención Social*, que describía los posibles escenarios, riesgos, amenazas y otros factores que podrían presentar dificultades de origen social en el normal desarrollo de las obras. Taml detallaba los procedimientos a seguir para gestionarlos.
- *Especificaciones técnicas generales del proyecto*: Compiló procedimientos a ejecutarse en obra. A nivel técnico de ingeniería era muy amplio, pero en lo que correspondía a la Intervención Social, el contenido era reducido y hasta confuso en sus indicaciones.
- *Guías Gráficas de SEDAPAL*: Se contó con un manual de identidad corporativa que describía las indicaciones para el diseño de los materiales de comunicación. No obstante, este manual fue alcanzado por la supervisión semanas después de iniciada la obra y no desde el principio. Al inicio se usó una versión antigua debido porque la empresa supervisora desconocía de su existencia.
- *El Estudio de Impacto Ambiental (EIA)*: El EIA del proyecto analizó los 4 distritos en que SEDAPAL realizaría trabajos de rehabilitación, es decir, no fue hecho exclusivamente para la zona de obra sino para un territorio mayor que comprendió los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres, Comas e Independencia. Aunque incluyó algunos datos socioeconómicos, estos fueron generales.

Como ente superior del monitoreo de actividades durante la experiencia se tuvo al equipo social de SEDAPAL. A pesar de que no participó de forma directa en la revisión de las acciones, en ciertas ocasiones solicitó información y reuniones de coordinación.

SEDAPAL contaba con mala reputación entre los usuarios debido a que sus obras quedaban inconclusas, las reposiciones de veredas y asfalto no eran de buena calidad, o en el peor de los casos, no reparaban las áreas afectadas por sus trabajos.

Estos hechos generaron gran desconfianza que luego se manifestó en la expresión de los vecinos durante el tiempo de obra.

Incluso, en el estudio de percepciones que se realizó, se entrevistó al periodista Efraín Toscano de Radio Comas, quien mencionó que SEDAPAL era la entidad del Estado con más denuncias en la Defensoría del Pueblo de Lima Norte.

5.1.2 Contexto remoto: El nivel externo

Un elemento imprescindible para la ejecución del proyecto fueron las condiciones económicas óptimas de los últimos años en el país, que permitieron los fondos disponibles del Estado y una buena calificación para créditos internacionales que hicieron posible éste y otros proyectos de SEDAPAL.

5.2 La experiencia

5.2.1 Descripción del eje de sistematización 1: Investigación de públicos - Estudio de percepciones de los usuarios sobre los servicios de Agua Potable y Alcantarillado

Cuando se inició el trabajo del Equipo de Intervención Social, no se contó con ningún diagnóstico social detallado que incluyera algún alcance o indicio sobre la opinión de la población respecto del proyecto.

Como parte de las funciones del Equipo de Intervención Social se desarrolló un diagnóstico, pero este se limitó a realizar una identificación de los actores presentes en la zona de trabajo y si permitían o no el desarrollo de la obra.

Por ello, se propuso al coordinador del equipo social un estudio de percepciones más profundo para conocer no sólo la disposición de la población al proyecto sino también sus razones de apoyo o rechazo. Con el estudio también fue posible segmentar los públicos existentes y preparar acciones específicas y discursos que permitiesen gestionar la disposición de los usuarios a la obra.

Si bien el estudio de impacto ambiental describía aspectos demográficos de la zona, este se hizo no en el área del proyecto Lote 3, sino en un rango mucho más amplio por lo que su información era superficial.

El estudio de percepciones consistió en entrevistar a cerca de 30 usuarios representativos (dirigentes, líderes, dueños de negocios, etc.). Cada promotor social tenía un sector de trabajo, así que se les encargó realizar las entrevistas a usuarios dispuestos a responder y dar su opinión sea a favor o en contra del proyecto.

Al no poder contar con los miembros del equipo por mucho tiempo debido a que ya se había iniciado obra y, con ella, las quejas y reclamos por la desinformación y la naturaleza de los trabajos, el estudio de percepciones se realizó de manera ágil.

Para el análisis de percepciones se incluyeron cuatro temas que iban de lo general a lo particular: Los servicios de agua potable y alcantarillado, las obras de SEDAPAL, los medidores de consumo y el proyecto Lote 3. Algunas de las preguntas fueron las siguientes:

¿Ha tenido algún inconveniente con el servicio de agua / alcantarillado en su barrio?

¿Qué opina sobre los trabajos que realizar SEDAPAL en las calles?

¿Conoce cuáles son los proyectos que SEDAPAL ha venido realizando a fin de mejorar su servicio?

¿Ha escuchado hablar de algún proyecto para el cambio de las redes principales de agua y alcantarillado y las conexiones domiciliarias en esta parte de Comas?

¿Qué opina sobre los medidores de agua?

Luego de las entrevistas se reunió a los promotores sociales para que compartieran las respuestas de los entrevistados y sus comentarios sobre la aplicación.

Paralelamente se buscó estudios de satisfacción del usuario respecto a los servicios de SEDAPAL. Así, se encontró una encuesta bianual que esa entidad realiza sobre la atención ofrecida dentro de sus centros de atención y de forma general sobre sus servicios (SEDAPAL, 2012), pero no incluía las obras en campo, que son responsabilidad de la empresa, que afectan a los usuarios y que son necesarias para el mantenimiento y la ampliación del servicio.

5.2.2 Análisis del eje de sistematización 1: Investigación de públicos - Estudio de percepciones de los usuarios sobre los servicios de Agua Potable y Alcantarillado

El principal beneficio que se obtuvo de la realización del estudio de percepciones fue la información de primera mano y novedosa tanto para nosotros como para la supervisión y el propio SEDAPAL sobre la opinión de los usuarios sobre sus obras.

Se identificó a tipos de usuarios, desde aquellos que aceptaban la obra y la esperaban, hasta aquellos que la rechazaban absolutamente. Asimismo, los resultados del estudio permitieron planificar acciones de comunicación así como fundamentos para la toma de decisiones de parte de los directivos.

Se evidenció que la mayoría de dirigentes entrevistados desconocían el proyecto por completo. Incluso, no comprendían su necesidad ni naturaleza, hecho sorprendente porque durante la etapa de los estudios definitivos (previa a la obra y desarrollada por otra empresa) debió coordinarse e informarse al respecto con la población.

Ante la consulta sobre el servicio de agua potable, se descubrió dos tipos de población con opiniones diferentes por el servicio que recibían: aquellos con 24 horas de agua potable y los que sólo tenían servicio de agua por horas.

No hubo encuestados sin servicio dado que el proyecto era de rehabilitación de tuberías, es decir, el reemplazo de redes que ya existen, no la ampliación de servicios para nuevos usuarios.

Los que tenían 24 horas manifestaron molestias por los cortes intempestivos de servicio. Esto generaba que algunas prácticas de higiene y cocina diaria fueran interrumpidas. Asimismo, implicaba la búsqueda y almacenamiento de agua en condiciones no necesariamente adecuadas. También manifestaron la molestia de no ser siquiera informados de las razones del corte y de las demoras de SEDAPAL en su reparación.

Los que tenían agua por horas rechazaban el abastecimiento limitado e insuficiente, y el alto costo por el servicio, así como el aire existente en las tuberías que generaba dudas respecto a una posible instalación de medidores. Esto porque los medidores podrían registrar el aire como consumo, aumentando la facturación.

Respecto al servicio de alcantarillado, se manifestaron quejas por atoros. Los usuarios de zonas en llano (urbanizaciones con pistas y veredas) responsabilizaban de las obstrucciones a los ubicados en las zonas altas (laderas de cerros). De otro lado, mencionaban que los arreglos de SEDAPAL eran superficiales porque los atoros volvían a producirse.

Cuando se les consultó sobre obras anteriores de otros contratistas, los usuarios manifestaron que muchas de ellas eran abandonadas sin terminar. Lo más grave es que los trabajos con hoyos no tapados o materiales olvidados en la calle generaron accidentes con daños materiales y/o personales.

Los entrevistados también mencionaron que los plazos indicados por los contratistas eran incumplidos y que instalación de señales de seguridad era pobre o inexistente.

Los usuarios que vivían cerca de algún punto donde se haya hecho obra sí conocían de qué se trataban aquellos trabajos. Ello no ocurría con los que vivían en zonas lejanas de las mismas. Aunque estos proyectos también les beneficiaban, ellos no consideraban importantes los trabajos porque no conocían su motivo.

En conclusión, los servicios de agua, alcantarillado y los antecedentes de otros contratistas generaban desconfianza entre los usuarios ante una nueva obra y de mayor envergadura a pesar de sus beneficios.

Sobre el proyecto Lote 3, al mencionarles que eventualmente gracias a estos trabajos tendrían 24 horas de servicio de agua potable, algunos recibían positivamente esta información, pero para la mayoría les era indiferente o les generaba incredulidad porque ya habían recibido esa promesa, en reiteradas ocasiones incumplida.

Al mismo tiempo, muchos desconocían las importantes obras que SEDAPAL había realizado para obtener más agua, como represas en la sierra de Lima o en Junín. Para otros, en cambio, el proyecto era sólo un motivo de “romper la pista”, hecho preocupante porque en muchas de las zonas del proyecto los propios vecinos habían financiado de forma directa el pavimentado de sus calles el cual tendría ahora que romperse. Podía darse el caso de una calle asfaltada recientemente, pero que igualmente sería intervenida por los trabajos.

Finalmente, se consultó la opinión de los usuarios sobre la micromedición o instalación de medidores.

Es importante aclarar que el proyecto no incluía la instalación de medidores. Sin embargo, se consultó sobre este tema debido a que era un aspecto polémico para los usuarios.

Para los que ya contaban con medidor, su instalación les parecía satisfactoria porque con él disminuyó el consumo y el pago del servicio. Otros creían que este instrumento aumentaría el costo del servicio por un presunto funcionamiento automático al ver que las agujas de registro se movían solas a pesar de estar todas sus llaves cerradas. En realidad, esto es usual por las fugas interiores no visibles, no al medidor en sí.

Contrariamente a lo que se esperaba, no todos rechazaban el medidor. Existía un pequeño grupo que sí los esperaba. Algunos de ellos mencionaron que personal de SEDAPAL les había ofrecido su instalación o que ya los habían solicitado. Sin embargo, nunca iban a instalarlos.

Las preguntas del estudio fueron abiertas para brindar facilidad a que los entrevistados manifestaran libremente sus opiniones sobre estos temas y el vínculo de la obra con su vida cotidiana.

Respecto al estudio bianual de SEDAPAL sobre la satisfacción en la atención a sus clientes, este fue limitado para los intereses de la sistematización dado que sólo analizó la calidad de la atención en sus oficinas y no la opinión de los clientes sobre las obras en calles o avenidas, trabajos que son indispensables para el mantenimiento de los servicios que SEDAPAL ofrece.

PREGUNTAS REALIZADAS EN EL ESTUDIO DE PERCEPCIONES	
SOBRE LOS SERVICIOS:	SOBRE LOS MEDIDORES
¿Ha tenido algún inconveniente con el servicio de agua en su barrio?	¿Qué opina sobre los medidores de agua?
¿Ha tenido algún inconveniente con el servicio de desagüe (alcantarillado) en su barrio?	¿Estaría de acuerdo con que se le instale un medidor de agua? ¿Por qué?
SOBRE LAS OBRAS DE SEDAPAL	SOBRE EL PROYECTO LOTE 3
¿Qué opina sobre los trabajos que realizar SEDAPAL en las calles?	SEDAPAL realizará un gran proyecto que permitirá aumentar el servicio de agua a 24 horas diarias. La obra incluirá trabajo con zanja y, en algunas zonas, tecnología sin zanjas, para disminuir los impactos de las obras. ¿Qué esperaría de estos trabajos de SEDAPAL?
¿Conoce cuáles son los proyectos que SEDAPAL ha venido realizando a fin de mejorar su servicio?	

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE PERCEPCIONES	
Percepciones sobre el SERVICIO DE AGUA POTABLE	
<p>Usuarios con 24 horas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se quejan de las suspensiones del servicio: • No son informados adecuadamente • Programaciones incumplidas • No se conocen las razones de los cortes • Quejas cuando hay roturas de redes • “SEDAPAL no llega” “Se demoran” (Usuario ignorado) 	<p>Usuarios con agua por horas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento por horas e insuficiente • Horarios inoportunos: “Llega cuando salgo a trabajar” • Alto costo por un servicio limitado • “Tuberías botan aire”: Desconfianza en medidores
Percepciones sobre el SERVICIO DE ALCANTARILLADO	
<p>Quejas por atoros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viviendas de zonas bajas responsabilizan a los vecinos de las zonas altas por sus malas prácticas • Las inundaciones que crean generan paredes húmedas y debilitamiento • Soluciones de SEDAPAL son superficiales • Abandono de obras => Aparición de roedores 	

Sobre proyectos de OTROS CONTRATISTAS	
<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso de dejar la zona en iguales o mejores condiciones es hoy insuficiente • Comentarios negativos se basan en experiencias anteriores: <ul style="list-style-type: none"> ○ Abandonos de obra, ○ Incumplimientos de plazos ○ Promesas incumplidas de contratistas • Cierres de obra deficientes => accidentes => daños personales • Usuarios alejados de las zonas de obra saben de su existencia, pero no de sus razones ni beneficios. 	
Sobre el PROYECTO LOTE 3	
Propuesta de 24 horas de agua: <ul style="list-style-type: none"> • Es bien recibida • Genera indiferencia e incredulidad (Promesas anteriores de Sedapal y Contratistas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de grandes obras de Sedapal. • Críticas de los usuarios: “otra vez van a romper la pista”
Percepciones sobre MICROMEDICIÓN	
Usuarios sin Medidores: <ul style="list-style-type: none"> • “El Medidor es técnicamente deficiente” • “Genera sólo beneficios para Sedapal” • “Luchamos por no tenerlos” 	Usuarios con Medidores: <ul style="list-style-type: none"> • Satisfechos • Registra de forma automática (fugas no visibles) Usuarios QUE ESPERAN Medidores: <ul style="list-style-type: none"> • Los ofrecieron en proyectos anteriores • Los han solicitado

Fuente: Plan de Comunicaciones. Consorcio Lima Norte. 2012.

5.2.3 Descripción del eje de sistematización 2: Proceso de elaboración del Plan de Comunicaciones en el marco de las relaciones comunitarias

A partir de la información obtenida en el diagnóstico de percepciones se logró afinar de manera más apropiada las estrategias de comunicación, hecho que sin un diagnóstico no hubiese sido posible.

En un primer momento, el Plan de Comunicaciones se elaboró desde un enfoque corporativo. Este no habría tenido razón de ser dado que la realidad del proyecto era otra. Para llegar a esta conclusión fue fundamental el asesoramiento del coordinador del equipo de intervención social, que con su experiencia brindó el panorama a corto plazo: una obra de rehabilitación con grandes impactos, con el rechazo y la molestia de la población por las incomodidades que generaría.

En el plan se incluyó una descripción situacional de la zona de obra, los impactos que el proyecto podría producir, los objetivos generales y específicos de comunicación, la determinación de los públicos, los mensajes clave, las herramientas y canales a utilizar, escenarios y estrategias.

La descripción situacional de la zona de obra

Se evidenció que los usuarios tenían, además de los servicios de agua por rehabilitar, los de electricidad, teléfono, cable, etc. Estos podrían afectarse por el proyecto. Asimismo, en las laderas de los cerros había vínculos sociales muy fuertes debido a que los que vivían en la parte baja de las lomas eran familias cuyos hijos vivían en las partes altas.

Los impactos de obra

Se describió los impactos que iban a producirse por motivo de obra, con el objetivo de considerarlos en la generación de estrategias y de mensajes. Estos impactos incluían: interrupción de vías, corte y levantamiento de asfalto, suspensión de servicios de agua, afectaciones a veredas y jardines, presencia de personas extrañas, ruido y polvo, entre otros.

Aunque la obra era para la mejora de los servicios de agua y alcantarillado, indispensable para el mantenimiento de la salud pública, estas incomodidades eran parte del proceso y el equipo debía estar preparado para dar una respuesta a la población cuando se produjeran.

La definición del público objetivo

Conocidos los impactos y los riesgos de la obra, el plan de comunicaciones consideró a los grupos de actores que podían verse más perjudicados por la obra y que a la vez podrían presentar alguna reacción de forma próxima.

Se definió como público principal a los actores que se verían más afectados por la obra: los usuarios, los grandes negocios y comerciantes.

Igualmente, por el impacto que podría generarse en sus actividades, se incluyó a las postas médicas y centros de salud privados.

Las organizaciones sociales como grupos juveniles, culturales y clubes de madres también fueron consideradas parte del público primario debido a que poseían contactos y reconocimiento. Asimismo, se consideró a los peatones y transportistas que circularan por la zona del proyecto.

Como público secundario se consideró a los actores sociales dentro de las instituciones educativas públicas y privadas, así como autoridades y funcionarios municipales.

Finalmente, fueron considerados aliados estratégicos los líderes locales de opinión, como párrocos, profesionales reconocidos u organizaciones no gubernamentales. También se consideró en este ítem a los dirigentes vecinales y a los de otras organizaciones similares.

Los mensajes clave

Debido a la variedad de contextos y situaciones en las que se tendría que trabajar con la población, se propuso diversos de mensajes clave que respondían a las labores más recurrentes del trabajo de campo de los promotores y los aspectos que generaban más dudas y rechazo entre la población. Para ello fue necesario el salir a campo y conocer a qué realidad se enfrentaba el personal.

Para su elaboración también se consideraron las sugerencias del coordinador del área y de la supervisión.

Los mensajes no eran emitidos de manera literal, sino que podían ser moldeados al espacio y cultura de cada usuario. Asimismo, debían ser emitidos en el momento oportuno. Esto dependía de la habilidad del promotor social del sector.

MENSAJES CLAVE INDICADOS EN EL PLAN DE COMUNICACIONES	
Sobre el cliente y el contratista:	
SEDAPAL trabajando para ti	
Consorcio Lima Norte: empresa ejecutora trabajando para SEDAPAL	

<p align="center">MENSAJES CLAVE INDICADOS EN EL PLAN DE COMUNICACIONES</p>	
Sobre el propósito e importancia del Proyecto:	
Con la rehabilitación de redes de Agua y Alcantarillado ahora sí tendrás agua las 24 horas	
SEDAPAL: hacemos grandes obras e inversiones para la mejora de tu calidad de vida.	
En SEDAPAL, toda obra que hacemos es para ofrecerte un mejor servicio.	
SEDAPAL ha ejecutado grandes megaproyectos para que tengas agua las 24 horas. Ahora verás los resultados con el proyecto Lote 3.	
SEDAPAL utilizará tecnología para cambiar redes de agua y alcantarillado sin zanjas. Todo para darte un mejor servicio.	
Sobre las obras de trabajo:	
Trabajamos para un mejor servicio de agua y alcantarillado.	
Pronto visitaremos tu domicilio para ofrecerte la debida información de los trabajos y de las obras.	
Disculpe la molestia, estamos trabajando para que tenga un mejor servicio de agua y alcantarillado. Gracias por su comprensión.	
Su comprensión es importante para alcanzar un mejor servicio de agua y alcantarillado.	
¿Deseas más información o alcanzar alguna sugerencia? Estamos atentos a escucharte.	
Seguridad y prevención por las obras:	
Lee y respeta siempre las señales de seguridad. Así evitaras accidentes.	
No ingreses al área de trabajo por tu seguridad. Te libraras de los accidentes.	
Informa a tu familia sobre las señales de seguridad y haz que las respeten.	
Valoración del agua potable:	
Gota a gota, el agua se agota.	
El agua que se cuida, es agua que sí te alcanza.	
Cuida el agua para que más usuarios la disfruten	

MENSAJES CLAVE INDICADOS EN EL PLAN DE COMUNICACIONES
Cuidando el agua ayudo a mi economía.
Sí más agua consumo, más agua pago.
Mejora de las instalaciones de agua y alcantarillado:
Manteniendo mis tuberías, ayudo a mi economía.
Con las fugas perdemos todos. Revisa tus instalaciones y ¡arregla las fugas de una vez!
Los tubos de desagüe alejan las impurezas. Mantenlos en buen estado.
No elimines basura al desagüe. Así evitaremos los atoros.
Cuidando las tuberías de agua y desagüe, aseguro mi salud y la de mi familia.
Micromedición:
Con los medidores de SEDAPAL, en agua, yo sí pago lo justo
Con el medidor mido mi consumo y, encima, ¡ahorro!
El reloj mide tu tiempo. El medidor, tu agua, para que sí pagues lo justo.
Ni aire, ni nada. El medidor sólo mide el paso del agua.

Fuente: Plan de Comunicaciones. Consorcio Lima Norte. 2012.

Las herramientas de Comunicación

Posteriormente, el plan de comunicaciones propuso las herramientas de difusión a utilizarse. Aunque se incluyó un importante número de iniciativas para informar a la población, no se llegaron a concretar todas durante la experiencia principalmente porque los promotores sociales informaban de manera verbal los discursos.

Se planteó la elaboración de diversas herramientas clasificadas en cuatro grandes grupos:

Impresos personales

Volante informativo de obra, la cartilla informativa de obra, el volante con fechas de corte de agua, invitaciones a reuniones informativas, una cartilla de seguridad, una cartilla de información “Zonas de trabajo con el método zanja abierta”, una cartilla de información “Zonas de trabajo con el método ‘sin zanja’” y la cartilla de información para el negociante.

Impresos públicos

Fueron llamados de esta forma porque se ubicaron en zonas públicas o serían de difusión masiva. En ellos se incluyó el afiche de obra, el banner sobre la obra, el banner informativo en obra restaurada y un anuncio periodístico de corte de agua en caso fuere necesario.

Audiovisual

Se planteó grabar un spot en video vinculado al tema de la micromedición.

Masivos

Actividades de participación ciudadana y spots radiales para mercados locales.

Entrevistas eventuales en medios

Se previno esta herramienta sólo en caso fuera necesario, lo cual no ocurrió.

5.2.4 Análisis del eje de sistematización 2: Proceso de elaboración del Plan de Comunicaciones en el marco de las relaciones comunitarias

Para la elaboración del plan de comunicación se consultó con comunicadores de más experiencia acerca de las estrategias de relaciones con organizaciones vecinales debido a que este ámbito de trabajo era bastante particular. Ellos brindaron muchas sugerencias que perfilaron el plan hacia un enfoque de relaciones comunitarias.

A diferencia de otros planes de comunicación que incluyen públicos blanco de contacto específico (por ejemplo, una entidad convoca a periodistas sólo cuando realizan conferencias de prensa para dar a conocer acontecimientos noticiosos), lo peculiar de este plan de comunicación fue considerar que el trato con el público objetivo sería permanente y, más aún, que este público tendría quejas perennes producto de la naturaleza de los trabajos de la obra.

También se incluyeron datos facilitados por los promotores sociales en campo, como el hecho que durante las horas de trabajo muchas amas de casas se encontraban en sus viviendas, mientras que a los hombres sólo se les ubicaba fines de semana. Además, en las laderas de los cerros era posible encontrar a miembros de una misma familia (padres e hijos con sus propias familias viviendo de forma cercana). Esto obligó a tomar a las amas de casa como un público primordial, y a las relaciones familiares como un potencial motivo para la transmisión de mensajes.

La descripción de los impactos de obra dentro del plan sirvió para enmarcar el contexto sobre el que debía implementarse herramientas y mensajes determinados para mitigar conflictos y prevenir a la población. De hecho, las obras de construcción tienen planes de mitigación y de contingencias para estos impactos y para la reducción de riesgos de

accidentes o daños ambientales. Por ello, se consideró en el plan de comunicaciones brindar el soporte necesario a los promotores sociales para que comuniquen adecuadamente a la población todas las medidas de seguridad implementadas y así se ofrezca un mensaje de tranquilidad.

De otro lado, se incluyó en el plan la premisa de coordinar constantemente con el equipo de Salud, Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA) y dar a conocer sus acciones para reducir riesgos de accidentes por motivo de obra, como la presencia de prevencioncitas en campo, la señalética instalada, el riego de zonas con polvo producto de la obra, las acciones para el abastecimiento de agua potable en caso de suspensiones de servicio, etc.

Cabe mencionar que los miembros de SSOMA sólo se dedican a la protección del personal interno de obra (trabajadores, operarios, ingenieros, etc.) y no a terceros. Es decir, en caso que algún vecino se accidentara, no era responsabilidad de esta área.

Las contadas ocasiones en que ocurrieron accidentes menores se evidenció una falta de claridad sobre qué área debía atender a las personas afectadas. En las especificaciones del proyecto no se estableció con claridad qué hacer en esos casos.

Esto evidenció una improvisación ante los usuarios y con ella también un motivo más de desconfianza.

Al principio se dejó como responsable de atención al promotor social de la zona por tratarse de un “tema social” (todo contacto con vecinos o actores sociales era considerado por el personal de obra así y, por tanto, responsabilidad del Equipo de Intervención Social resolverlo).

Sin embargo, como el personal social no conocía los procedimientos de las entidades de salud, en caso de accidente se coordinó la participación de un miembro del área de SSOMA.

Es decir, en caso de un siniestro cuya víctima fuera un vecino, el miembro de intervención social acompañaría en el proceso a los familiares o personas cercanas del afectado informándoles sobre las acciones que se llevarían a cabo, y el de SSOMA se encargaría de su atención.

Respecto al público objetivo, si bien se sabía que el proyecto tenía un propósito positivo (la mejora de los servicios de agua y alcantarillado), lo inmediatamente tangible para el público eran sus impactos.

Así, los usuarios fueron determinados como público primordial porque serían los que reclamarían por los impactos de forma directa, como las roturas de sus pistas y veredas, las afectaciones a jardines, los riesgos de accidentes como caídas en zanja, entre otros. En muchos casos los mismos vecinos habían invertido en la realización de esas obras de mejora de ornato, por lo que la demanda sería mayor.

Otro grupo potencialmente afectado sería el de los negociantes debido a que podrían ver limitados sus ingresos. Las zanjas existentes en calles y avenidas obstaculizarían el acceso de sus clientes. Se decidió explicar a este público claramente la duración de los trabajos y, de parte de la empresa, coordinar las facilidades técnicas que permitieran reducir estas pérdidas, desde la instalación de puentes hasta la facilidad de accesos para sus clientes.

Se incluyó también a las entidades del sector salud porque eran un público sensible en el proyecto por el hecho de que utilizarían el agua y alcantarillado de forma prioritaria para sus actividades. Además, sus servicios eran vitales para la población.

Otras organizaciones sociales con dinámica social y capacidad de convocatoria ayudarían a replicar los mensajes sobre la obra, por ello también se les consideró como público objetivo principal.

Las personas que transitaran por la zona de obra pero que no vivieran en ella no eran usuarios beneficiarios. No obstante, podrían verse afectadas por los desvíos, además de la existencia del riesgo de accidentes. Se consideró también de forma especial a los mototaxistas porque circulaban en zonas populosas del proyecto y sus maniobras temerarias sumadas a los impactos de obra podrían generar accidentes.

Aunque no se tuvo capacidad para trabajar directamente con instituciones educativas, se les mantuvo monitoreadas en caso existiese alguna oportunidad de compartirles información sobre el proyecto, seguridad y cuidado del agua.

Respecto a la Municipalidad Distrital de Comas, oficialmente se contaba con todos los permisos necesarios para las obras, por lo que un contacto mayor no era necesario. No obstante, se mantuvo la alerta alrededor de este actor social sin que ocurriese mayor incidente con él.

Se mantuvo reuniones con líderes de otras organizaciones paralelas (iglesias, mercados, etc.) pero no hubo acciones destacadas. Originalmente se pensaba que tendrían capacidad de convocatoria, sin embargo sólo en algunos casos.

Los Mensajes Clave

Sobre la entidad cliente y el propio contratista, se incluyeron los siguientes mensajes clave:

- *SEDAPAL trabajando para ti.*
- *Consortio Lima Norte: empresa ejecutora trabajando para SEDAPAL.*

Estos mensajes eran para el momento de la experiencia de uso común entre las empresas colaboradoras de SEDAPAL y tenía el objetivo de informar que sus actividades eran dispuestas y autorizadas por esta entidad.

Acerca del propósito e importancia del proyecto:

- *Con la rehabilitación de redes de Agua y Alcantarillado ahora sí tendrás agua las 24 horas.*

Con este mensaje se recordaba a los usuarios de algunas zonas específicas que gracias al proyecto tendrían agua las 24 horas. Este mensaje era sumamente focalizado, debido a que gran parte de la obra sólo se ofrecía agua por horas. Con el tiempo, tuvo que dejar de usarse debido a que en la práctica no se pudo comprobar este aumento en las horas del servicio.

- *SEDAPAL: hacemos grandes obras e inversiones para la mejora de tu calidad de vida.*
- *En SEDAPAL toda obra que hacemos es para ofrecerte un mejor servicio.*

Se mencionó a la población que las obras de este nivel, aunque molestas, eran necesarias para la mejora de su calidad de vida. Un reclamo perenne de vecinos que

habitaban segundos o terceros pisos era la poca presión del agua potable. Por ello se les informaba que con las obras se corregirían fugas y con ello el agua llegaría con mayor facilidad a esos pisos.

Otra molestia común eran los atoros. Tras el proyecto y con la renovación de tuberías, disminuirían los atoros producidos por la antigüedad de las redes.

- *SEDAPAL ha ejecutado grandes megaproyectos para que tengas agua las 24 horas. Ahora verás los resultados con el proyecto Lote 3.*
- *SEDAPAL utilizará tecnología para cambiar redes de agua y alcantarillado sin zanjas. Todo para darte un mejor servicio.*

Un elemento que se comunicó fue la gran inversión realizada por SEDAPAL. Esta entidad ha dispuesto de grandes capitales para ejecutar importantes obras que permiten que Lima, una ciudad seca y que sigue creciendo, tenga agua potable y plantas de tratamiento para su alcantarillado. Pero la población poco conoce de estos esfuerzos. Por ello se desarrollaron estos dos mensajes para explicar que el proyecto Lote 3 era producto de estos esfuerzos.

Asimismo, era importante comentar que se utilizaría tecnología de punta y novedosa. Uno de los métodos utilizados en el proyecto fue el cracking, una tecnología que permitía el cambio de tuberías sin zanjas con equipos especiales. Esto fue una novedad que se aplicó a determinadas calles con la factibilidad técnica correspondiente.

Respecto al trabajo diario y cercano con la población, fue necesario generar un discurso que explicase la necesidad de las obras pero al mismo tiempo la cercanía que se deseaba establecer con el usuario. Se intentó reconstruir un lazo de confianza con los usuarios, algo perdido debido a la imagen negativa que se tenía de la entidad y por otros proyectos. Para ellos se diseñaron los mensajes que se presentan a continuación:

- *Trabajamos para un mejor servicio de agua y alcantarillado.*

Se pretendió explicar a los usuarios que la razón de ser del proyecto era trabajar para optimizar los servicios básicos que les eran útiles a ellos y los suyos.

- *Pronto visitaremos tu domicilio para ofrecerte la debida información de los trabajos y de las obras.*

Se realizaron reuniones en organizaciones sociales que tenían convocatoria, pero no se escatimó esfuerzos en realizar reuniones informativas en la calle o incluso en visitar un domicilio específico (esto dispuesto por el coordinador del área). Por ello, se mencionó a los usuarios la posibilidad de visitarlos a sus barrios con el fin de informar sobre el proyecto. Naturalmente, esto estaba sujeto al tiempo del promotor social de campo y al ritmo del proyecto.

- *Disculpe la molestia, estamos trabajando para que tenga un mejor servicio de agua y alcantarillado. Gracias por su comprensión.*
- *Su comprensión es importante para alcanzar un mejor servicio de agua y alcantarillado.*

Estos mensajes apelaban a la comprensión del usuario en contraposición a la mejora de su servicio. Se pudiera pensar que como el proyecto constituía una mejora en sus servicios básicos y vitales (agua y alcantarillado) habría cabido la posibilidad de cierto entendimiento, pero ello no fue así. Las incomodidades de obra no eran consideradas para los usuarios como un motivo de mejora, sino netamente una molestia.

- *¿Deseas más información o alcanzar alguna sugerencia? Estamos atentos a escucharte.*

Se buscó estar cerca del usuario. Esto permitía un contacto rápido en caso de reclamos, incidentes o conflictos. El coordinador social optó por mantener en campo de forma permanente a los promotores sociales, lo que facilitaba la atención rápida de las quejas antes que estas tomaran una mayor dimensión. Además, todos los promotores sociales contaron con materiales informativos en donde se contaba con el teléfono de la empresa en caso los vecinos así lo hubiesen requerido.

Los riesgos de accidente por motivos de obra eran evidentes. Una zanja en medio de la calle exponía a los niños que jugaran en el lugar, ya que muchos no contaban con otro espacio público para divertirse. Fue necesario informar a los padres de familia para que eviten que los menores jugaran allí mientras duraban los trabajos.

Se propuso mensajes sobre seguridad y prevención para fomentar el cumplimiento de las señaléticas de seguridad, como mallas, señales de desvíos, prohibición de circulación, etc.

- *Lee y respeta siempre las señales de seguridad. Así evitarás accidentes.*
- *No ingreses al área de trabajo por tu seguridad. Te librarás de los accidentes.*
- *Informa a tu familia sobre las señales de seguridad y haz que las respeten.*

Como se puede apreciar, los mensajes tuvieron cada uno un objetivo específico. En el primer caso se invocaba a la población a leer las señales de seguridad que a veces eran ignoradas adrede. En el segundo, se solicitaba respetar las zonas de obra. Se daban casos que los niños levantaban las mallas de seguridad y entraban a jugar escondiéndose

en las zanjias, esto especialmente cuando el personal de campo se retiraba. Finalmente, el tercer mensaje buscaba fomentar la difusión de las normas de seguridad de obra.

Además de la prevención y gestión de conflictos que pudiesen ocurrir en campo, el equipo de intervención social tenía otro objetivo: el fomento de mejores prácticas en el uso del agua y del alcantarillado. Esto se realizaba a través de talleres informativos que se analizarán más adelante. No obstante, también se generó algunos mensajes con el fin de promover el cuidado de estos servicios:

- *Gota a gota, el agua se agota.*

Esta frase ha sido utilizada desde años atrás por SEDAPAL en sus campañas de cuidado del agua. La supervisión solicitó incorporarla en el plan, lo que fue considerado adecuado a fin de contribuir con el objetivo de la entidad.

Respecto al cuidado del agua:

- *El agua que se cuida, es agua que sí te alcanza.*
- *Cuida el agua para que más usuarios la disfruten*

En Lima existe muy poca conciencia sobre la necesidad de cuidar el agua. Parte de la población sigue demandando más horas de agua potable a pesar que no es responsable en el uso de este recurso. Se propuso explicar este hecho a los usuarios del proyecto y por ello se incorporó estos mensajes.

También se recordó a los usuarios que el agua tiene un costo que ellos asumen mensualmente en su recibo. Así, se propuso incorporar estos dos mensajes vinculados al consumo y su inversión personal:

- *Cuidando el agua ayudo a mi economía.*
- *Sí más agua consumo, más agua pago.*

El sistema de redes de agua potable y alcantarillado principal (tuberías matrices y secundarias repartidoras, por así llamarlas) es responsabilidad de SEDAPAL. Pero, el mantenimiento de las instalaciones desde las conexiones (cajas domiciliarias) hacia dentro de los lotes es responsabilidad del titular del servicio.

Gran parte del agua en Lima se pierde por el mal estado de las instalaciones domiciliarias. Las goteras, las tuberías rajadas, los inodoros y urinarios con fugas, generan pérdidas que son asumidas por los propios usuarios en sus recibos. Pero más allá del costo económico es la pérdida de agua potable, apta para el consumo humano, que se desaprovecha por no mantener en buen estado las tuberías.

Respecto a las tuberías de alcantarillado (desagüe), su mal uso expresado en la eliminación de restos sólidos por los ductos o la utilización de ácidos que dañan sus estructuras, además de mantenerlas en mal estado (rajaduras que emanan mal olor y permiten la presencia de roedores e insectos rastreros) producen que el sistema colapse y se generen aniegos por las calles.

Conociendo esas situaciones, se incorporó algunos mensajes para promover la mejora de las instalaciones interiores:

- *Manteniendo mis tuberías, ayudo a mi economía.*

El arreglo de fugas de agua potable disminuye su pérdida, reduciendo el costo en el servicio mensual. Asimismo, tener en buen estado las tuberías de desagüe puede evitar atoros, los que requieren cierta inversión en su compostura.

- *Con las fugas perdemos todos. Revisa tus instalaciones y ¡arregla las fugas de una vez!*

Se evidenció que la población no arreglaba sus tuberías por considerarlo innecesario o hasta caro. No obstante, la pérdida de agua por fugas y postergar perennemente su mantenimiento sólo hace que los costos económicos de ese abandono sean asumidos de forma mensual.

- *Los tubos de desagüe alejan las impurezas. Mantenlos en buen estado.*
- *No elimines basura al desagüe. Así evitaremos los atoros.*
- *Cuidando las tuberías de agua y desagüe, aseguro mi salud y la de mi familia.*

Se buscaba evitar que los usuarios continúen eliminando sólidos por el desagüe para evitar su atoro. El sistema de alcantarillado permite la reducción de contraer enfermedades que no podrían eliminarse de otra manera. Por ello, en resumen, el cuidar los sistemas de agua y alcantarillado permite seguir ofreciendo salud a los miembros de la familia que utilicen estos servicios.

El tema más delicado requería mensajes específicos. La micromedición (instalación de medidores) era el aspecto que más rechazo generaba entre la población según el diagnóstico de percepciones.

Dentro de los términos de referencia se solicitaba la promoción de la micromedición. Hasta el final de la experiencia, no se incluyó la instalación de medidores en ningún sector de trabajo. Probablemente se instalarían posteriormente o quizás en una labor adicional al proyecto. Sin embargo, dado que la empresa trabajaba para SEDAPAL, ciertos usuarios creían que se podría realizar esa labor.

Los medidores por lo general permiten el ahorro en el consumo de agua y con él la reducción en la facturación mensual. Aunque algunos usuarios creen que es para aumentar los cobros por el servicio, el medidor permite la determinación específica de la cantidad de agua consumida en un predio a diferencia de las zonas que no cuentan con un medidor, en las que se paga una tarifa estándar.

La creencia más común era que los registros del medidor giraban solos o que se movían por el aire producto de la presión del agua en las tuberías. Sin embargo, los medidores eran verificados antes de su instalación por las entidades competentes y, además, SEDAPAL aseguraba que el sistema de purga de aire dentro de sus sistemas neutralizaba esta fuerza de empuje producida por la presión.

- *Con los medidores de SEDAPAL, en agua, yo sí pago lo justo.*
- *Con el medidor mido mi consumo y, encima, ¡ahorro!*
- *El reloj mide tu tiempo. El medidor, tu agua, para que sí pagues lo justo.*
- *Ni aire, ni nada. El medidor sólo mide el paso del agua.*

Sobre las herramientas de comunicación

Debido a la variedad de usuarios y a la variedad de percepciones, se propuso un gran número de herramientas de comunicación. La mayoría de ellas no llegó a concretarse,

pero estuvieron planificadas a fin de adecuarnos a las circunstancias y estar preparados para cada situación.

Impresos Personales

Se trató de materiales de difusión a ser entregados de manera individual. Aquí se incluían:

- Volante informativo de obra: Describía de forma sencilla el proyecto.
- Cartilla informativa de obra: Se trataba de un tríptico con información mucho más detallada a usarse en zonas de alto rechazo donde los vecinos no tuviesen disposición al diálogo.
- Volante con fechas de corte de suministro de agua: Elaborado para informar a los vecinos en zonas donde eventualmente se cortaría el abastecimiento de agua potable por motivo de obra.
- Invitación a reunión informativa: Un componente fundamental en la intervención social fueron las reuniones informativas. Para eso se desarrolló este material que explicaba la necesidad de este espacio informativo.
- Cartilla de Seguridad: Se propuso difundir a la población una serie de medidas prácticas a fin de evitar posibles accidentes.
- Cartilla de información “Zonas de trabajo con el método zanja abierta”: Se planeó este material con el fin de explicar este método de trabajo, sus conveniencias y la manera con que se mitigaría sus impactos.

- Cartilla de información “Zonas de trabajo con el método ‘sin zanja’”: Como en el caso anterior, se explicaría el método de trabajo sin zanjas conocidos como “cracking”, sus beneficios y también la mitigación de sus posibles impactos.
- Cartilla de información para el negociante: Si los usuarios estaban preocupados por las afectaciones de la obra, mayor preocupación tenían los administradores de negocio por las pérdidas que el proyecto les podría significar. Por ejemplo, el caso de un estacionamiento para clientes que tendría que ser intervenido por estar ubicado sobre una tubería. Se pensó en desarrollar un material específico para este público debido a las pérdidas económicas que supondría la obra.

Impresos públicos

- Afiche sobre la obra: Una pieza gráfica con diseño sencillo de gran tamaño para explicar brevemente los datos generales acerca del proyecto. Se ubicaría en zonas con afluencia de personas como bodegas, locales de reunión, mercados etc.
- Banner sobre la obra: Era previsible que peatones rechazaran la obra por las incomodidades que generaba, a pesar que el proyecto era para su beneficio. Así, se pensó en un aviso en el que se explicara los motivos de estos trabajos.
- Banner informativo en obra restaurada: Muchos usuarios no creían el hecho de que la empresa repondría las pistas, veredas o jardines dañados por la obra. Se planteó entonces el colocar un impreso sobre una obra repuesta, para demostrar que la empresa sí cumplía con sus compromisos.

- Anuncio periodístico de corte de agua: Se propuso contratar un aviso periodístico en caso de que se programara un corte de agua por motivo de los trabajos.

Audiovisual

- “Yo sí tengo medidor”: Se sugirió la producción de un video en el que usuarios con medidores expresaran su opinión, porque la mayoría de viviendas con este instrumento tiende a disminuir su consumo y la facturación por el servicio.

Masivos

Se pensó en otras herramientas más:

- Actividades de participación ciudadana: Se evaluó la posibilidad de organizar algún evento para convocar a la población usuaria y promover el cuidado del agua potable y del alcantarillado.
- Spots radiales para mercados locales: Se propuso la edición de cuñas radiales para la promoción del proyecto en caso fueran necesarias.
- Entrevistas eventuales en medios: De ser necesario, se realizaría el contacto con medios de comunicación para explicar algún aspecto sobre la obra.

5.2.5 Descripción del eje de sistematización 3: Diseño de estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación se fueron implementando a medida que aparecía su necesidad. Contemplándolas, podemos afirmar que fueron las siguientes:

Elaboración de impresos

Descritas en el plan de comunicación, de todos los impresos propuestos sólo se llegaron a implementar un número reducido. Sin embargo, fueron una pieza fundamental para la comunicación de la obra. Los más importantes fueron el volante informativo de obra, el afiche y el tríptico informativo.

Elaboración de materiales de capacitación para la población

El Lote 3 incluyó como parte de los trabajos del Equipo de Intervención Social la realización de talleres sobre el cuidado del agua para que, con la rehabilitación de tuberías de agua potable y alcantarillado, también se motivara el cambio de actitudes frente al uso del agua y alcantarillado: “Debido a que la población contará con agua en sus domicilios en forma continua, es necesario realizar actividades de concientización sobre el adecuado uso y ahorro del agua” (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - SEDAPAL, Año no disponible, pág. 32).

Así, se aprovechó los talleres no sólo para brindar los contenidos se convirtieron en otra estrategia de comunicación sobre los beneficios del proyecto, además de los contenidos que se solicitaba difundir.

Como parte de la experiencia, se buscó y organizó la información a ser explicada en los talleres educativos, así como los rotafolios que los acompañaban.

Las especificaciones técnicas del proyecto establecían la ejecución de dos talleres, el primero con cuatro temas y el segundo con tres. En el taller 1 se incluían los contenidos: el sistema actual de agua potable y alcantarillado, bondades del proyecto, micromedición y uso racional del agua potable y del alcantarillado. El taller 2 comprendía las temáticas educación sanitaria, el uso adecuado de los sistemas de evacuación de desagües, y mejoras en las instalaciones interiores.

No obstante, debido a la cantidad de información, se reorganizó la programación en 6 talleres: presentación del proyecto Lote 3 y sus beneficios, el sistema actual del agua potable y alcantarillado de Comas y los deberes y derechos de los usuarios, uso racional del agua y alcantarillado, hábitos de higiene, el sistema de facturación de SEDAPAL y micromedición y tarifas.

Para cada una de estas herramientas fue necesaria la negociación constante con la supervisión, dado que ella aprobaba su calidad y uso.

5.2.6 Análisis del eje de sistematización 3: Diseño de estrategias de comunicación

Elaboración de impresos

El volante informativo de obra

El volante informativo de obra fue el primer material que se diseñó.

Debido a que los promotores sociales iniciaron su labor reconociendo la zona de obra tanto geográfica (habilitaciones, avenidas y vías principales, establecimientos) como socialmente (contactándose con dirigentes, líderes, representantes, etc.) necesitaban un recurso sencillo para dejar información sobre el proyecto a los primeros actores contactados.



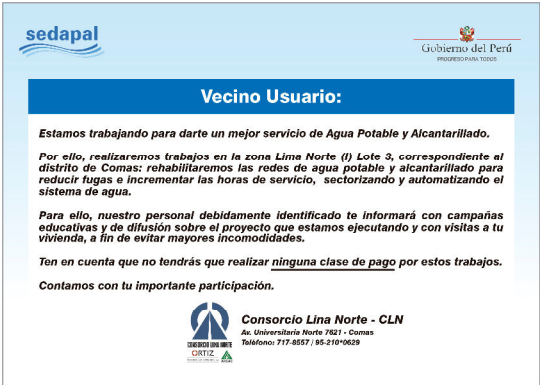
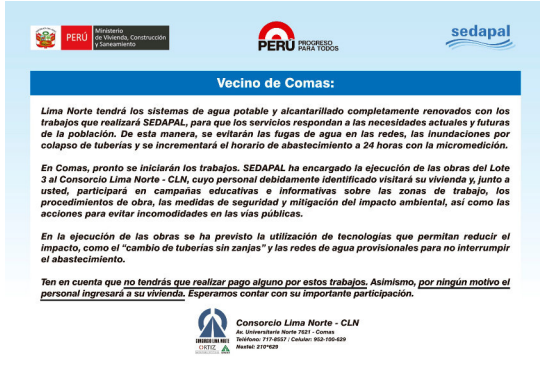
La elaboración del volante informativo consistió en la creación de un material que explicase la naturaleza del proyecto, su necesidad y beneficios, así también que describiera la labor del Equipo de Intervención Social y las formas de contacto para facilitar la comunicación con los usuarios..

En este material se incluyó el nombre oficial del proyecto, la dirección y el teléfono del consorcio para cualquier información adicional, además del muñeco y el logo de SEDAPAL. El diseño de este producto se hizo de forma rápida porque el inicio de la obra era inminente.

Para la diagramación y los colores se tomó en consideración el manual de identidad gráfica de SEDAPAL, el cual fue complicado de conseguir porque la supervisión desconocía de su existencia. Se utilizó de una versión anterior del referido manual hasta que llegó la versión oficial.

El volante pasó por siete ediciones antes de su versión final, tomando un tiempo total de dos meses (del 04 de octubre al 23 de noviembre de 2012) entre las observaciones que realizaba la supervisión, las correcciones y su aprobación final.

Durante ese tiempo se trabajó con versiones preliminares, no aprobadas pero que cumplían con lo indispensable para la difusión del proyecto.

VOLANTE INFORMATIVO DE OBRA	
Versión Inicial (04/10/12)	Versión Final (23/11/12)
 <p>Atención vecino de COMAS</p> <p>Infórmate sobre la obra: Optimización del Sistema de Agua Potable y Alcantarillado Lima Norte (I) Lote 3</p> <p>Empresa Ejecutora: CONSORCIO LIMA NORTE - CLN</p>	 <p>Atención vecino de COMAS</p> <p>Infórmate sobre la Rehabilitación de Redes de Agua Potable y Alcantarillado Proyecto Lote 3</p> <p>Empresa Ejecutora: CONSORCIO LIMA NORTE - CLN</p>
 <p>Vecino Usuario:</p> <p>Estamos trabajando para darte un mejor servicio de Agua Potable y Alcantarillado.</p> <p>Por ello, realizaremos trabajos en la zona Lima Norte (I) Lote 3, correspondiente al distrito de Comas: rehabilitaremos las redes de agua potable y alcantarillado para reducir fugas e incrementar las horas de servicio, sectorizando y automatizando el sistema de agua.</p> <p>Para ello, nuestro personal debidamente identificado te informará con campañas educativas y de difusión sobre el proyecto que estamos ejecutando y con visitas a tu vivienda, a fin de evitar mayores inconvenientes.</p> <p>Ten en cuenta que no tendrás que realizar <u>ninguna clase de pago</u> por estos trabajos.</p> <p>Contamos con tu importante participación.</p> <p>Consorcio Lima Norte - CLN Av. Universitaria Norte 7821 - Comas Teléfono: 717-8557 / 95-210*9829</p>	 <p>Vecino de Comas:</p> <p>Lima Norte tendrá los sistemas de agua potable y alcantarillado completamente renovados con los trabajos que realizará SEDAPAL, para que los servicios respondan a las necesidades actuales y futuras de la población. De esta manera, se evitarán las fugas de agua en las redes, las inundaciones por colapso de tuberías y se incrementará el horario de abastecimiento a 24 horas con la micromedición.</p> <p>En Comas, pronto se iniciarán los trabajos. SEDAPAL ha encargado la ejecución de las obras del Lote 3 al Consorcio Lima Norte - CLN, cuyo personal debidamente identificado visitará su vivienda y, junto a usted, participará en campañas educativas e informativas sobre las zonas de trabajo, los procedimientos de obra, las medidas de seguridad y mitigación del impacto ambiental, así como las acciones para evitar inconvenientes en las vías públicas.</p> <p>En la ejecución de las obras se ha previsto la utilización de tecnologías que permitan reducir el impacto, como el "cambio de tuberías sin zanjas" y las redes de agua provisionales para no interrumpir el abastecimiento.</p> <p>Ten en cuenta que <u>no tendrás que realizar pago alguno por estos trabajos</u>. Asimismo, <u>por ningún motivo el personal ingresará a su vivienda</u>. Esperamos contar con su importante participación.</p> <p>Consorcio Lima Norte - CLN Av. Universitaria Norte 7821 - Comas Teléfono: 717-8557 / Celular: 950-180-439 Móvil: 210*929</p>

Fuente: Archivo propio.

El Afiche de Obra

Los obreros, las maquinarias y los operarios se desplazaban rápidamente en la zona de intervención. Se volvió un hecho común que ingresaran a una calle que no había sido

informada debido a la carga laboral del equipo social (gestión de reclamos, gestión de rechazo a las obras, coordinaciones con dirigentes y líderes, talleres educativos, etc.)

Se requería anticiparnos a la llegada de la obra, por eso se propuso la instalación de afiches para ofrecer la información con mayor anticipación a los usuarios.

El afiche se diseñó con el coordinador del área y un diseñador gráfico externo. Al principio se elaboró uno cuenta propia pero contenía demasiado texto, era rígido y estaba sobrecargado de elementos. El diseñador fue más creativo y logró una pieza menos saturada. Se mantuvieron algunos contenidos, pero mejoró la distribución de los elementos. Después de varias conversaciones con supervisión, se aprobó el afiche.

Esta pieza era instalada, en el mejor de los casos, semana y media antes de los trabajos. Se colocó en postes y frente a zonas de afluencia de público (bodegas, postas, colegios, mercados, iglesias, etc.).

Incluía los beneficios de la obra: agua y saneamiento de calidad, 24 horas de servicio, mejor salud para ti y tu familia, menos atoros, menos aniegos, beneficios económicos con la micromedición, menos pérdida de agua, entre otros.

También exhortaba a la población a verificar sus instalaciones domiciliarias, cuidar del agua y no arrojar basura a los desagües.

AFICHE DE OBRA

Estamos ejecutando las obras

Rehabilitación de Redes Secundarias de Agua potable y Alcantarillado en COMAS

Proyecto Lote 3

SEDAPAL esta trabajando para darte mayor calidad de servicio de agua y alcantarillado. Con las obras, COMAS tendrá:

- ✓ Agua y saneamiento de calidad
- ✓ 24 horas de servicio
- ✓ Mejor salud para ti y tu familia
- ✓ Menos atoros
- ✓ Menos aniegos
- ✓ Beneficios económicos con la micromedición
- ✓ Menos pérdida de agua

Para esto necesitamos que nos ayudes:

- Verificando tus instalaciones domiciliarias
- Cuidando el agua
- No arrojando basura por los desagües.



Consorcio Lima Norte - CLN
Empresa trabajando para SEDAPAL
Av. Universitaria Norte 7621 - Comas
Teléfono: 717-8857 / Celular: 952-100-629
Nextel: 210*629



Aquafoño 317 - 8000

Fuente: Archivo propio.

El Tríptico Informativo

El tríptico informativo se concibió como una herramienta de comunicación que en un solo material diera a conocer en mayor detalle la necesidad de la obra y la manera en que los usuarios podrían contribuir a la misma.

Para este fin fue necesaria la reducción de textos y la simplificación de algunos nombres.

Por ejemplo, el título oficial del proyecto era:

“Optimización del Sistema de Agua Potable y Alcantarillado, Sectorización, Rehabilitación de Redes y Actualización de Catastro – Área de Influencia Planta Huachipa – Área de Drenaje Comas – Chillón – Lima - Lote 3 - Obras de Rehabilitación de Redes Secundarias de Agua Potable y Alcantarillado”
(42 palabras en total).

En el tríptico esta descripción se redujo a:

“Lote 3: Rehabilitación de Redes de Agua Potable y Alcantarillado”.

(10 palabras)

De hecho, coloquialmente se empezó a utilizar el término “Lote 3” porque identificaba rápidamente el proyecto. Se incluyó una descripción reflexiva sobre la gran inversión que representan las obras de SEDAPAL para mantener los servicios de agua potable. También se explicó la naturaleza de la obra, siempre identificando separadamente tanto a SEDAPAL como a la empresa ejecutora, el objetivo de los trabajos, sus beneficios, entre otros.

Además, se mencionó el compromiso del consorcio por reducir los impactos, reponer lo dañado, mantener una comunicación fluida con los usuarios y cumplir con los compromisos asumidos con la población.

TRÍPTICO INFORMATIVO

¿Dónde se ejecutará el Proyecto?

El proyecto se ejecutará en diversos sectores de Comas. Muy pronto te informaremos a través de nuestras reuniones informativas.

¿Las obras que ejecutaremos afectarán a tu barrio?

Toda mejora conlleva a tener ciertas incomodidades, tales como corte y retiro de pavimento, rotura de veredas, dificultades de accesos, molestias como polvo y ruido. Nuestro Consorcio trabajará a fin de que todas estas molestias sean mínimas, el tiempo de trabajo sea breve y que cualquier afectación al ornato (sardineles, fosas, voróneos, platos o jorinco), que no se pueda evitar sea debidamente repuesto.



¿Quién ejecutará el proyecto?

El proyecto será ejecutado por el **CONSORCIO LIMA NORTE (CLN)**, una empresa dedicada a mejorar la calidad de vida de la población mediante proyectos técnicos y eficaces para la mejora de servicios de agua potable y alcantarillado, manteniendo altos estándares de calidad, seguridad y responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad.



CLN: Nuestro Compromiso

- Mantener comunicación permanente con la población.
- Brindar información adecuada y oportuna sobre la obra y de las medidas preventivas de seguridad.
- Mitigar los impactos que afecten el medio ambiente.
- Cumplir con sus compromisos asumidos con la población.



¿Deseas más información o tienes alguna sugerencia?
Estamos atentos a escucharte.

CONSORCIO LIMA NORTE
Av. Universitaria Norte 1621 - Comas
Teléfono: 717-8557 / 95-210*0629



Lote 3: Rehabilitación de Redes de Agua Potable y Alcantarillado



2012 - 2014



Estimado Usuario:

SEDAPAL está realizando grandes esfuerzos con importantes inversiones para mejorar el servicio de agua potable y alcantarillado comunitario, pensando en ti y en tu familia.

Ahora, con la ejecución de las obras del Lote 3: **Rehabilitación de Redes de Agua Potable y Alcantarillado**, se incrementarán las horas de servicio domiciliario de agua potable y se mejorará el funcionamiento del alcantarillado.

Esta obra, que será ejecutada por el Consorcio Lima Norte (CLN) te traerá muchos beneficios.

¿Qué queremos lograr?

SEDAPAL quiere brindarte un mejor servicio para ti y los tuyos. Por ello, realizará trabajos para ampliar la cobertura del servicio de agua potable a 24 horas diarias y la eficiente recolección de aguas residuales.



¿En qué consiste esta obra?

El Proyecto "Lote 3" consiste en la rehabilitación de las redes secundarias de Agua y Alcantarillado y la instalación de nuevas conexiones domiciliarias.

Rehabilitar las redes es cambiar, sustituir, renovar y mejorar las tuberías de agua potable y alcantarillado.



¿Por qué se deben ejecutar estos trabajos?

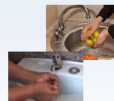
24 horas de Servicio

Muchos sectores de Comas tienen servicios restringidos de agua. Para cambiar esa situación se construyó la Planta de Huachipa, con la que lograremos que más usuarios tengan agua durante las 24 horas.



Más Salud

Con las mejoras en el servicio de agua potable y alcantarillado, podrás mejorar las prácticas de higiene y el uso de los servicios entre las familias.



Menos pérdida de agua

El agua es un bien escaso. Con la renovación de las redes de agua potable se reducirán las fugas, ya no será necesario su almacenamiento en techos, ni su manipulación, evitando que se contamine. También ayudará a tu economía.



Mejor alcantarillado

El servicio de drenaje es también muy importante. Con el proyecto se colocarán nuevos colectores de aguas residuales, asegurando la salubridad del entorno y preservando la salud de la población.



Beneficios de la Obra

- ✓ Servicio de Agua potable incrementado a 24 horas diarias.
- ✓ Mejora de tu salud y de la salubridad pública.
- ✓ Beneficio económico para tu familia.
- ✓ Menos desperdicio y pérdida de agua y mayor disposición para quienes tienen menos.
- ✓ Mejoras en la redistribución.



Plazo de Ejecución

Los plazos de ejecución corresponden a cada frente de obra o área de trabajo. Son temporales y de corta duración en cada calle. Sin embargo el proyecto está programado para varios meses antes de entrar en funcionamiento en su totalidad.



Fuente: Archivo propio.

Elaboración de materiales de capacitación para la población

Los temas de capacitación fueron preparados para brindarlos como charlas según la disponibilidad de los usuarios, de los promotores y la oportunidad de los contenidos, es decir, se planeaban para evaluar qué tema era mejor en cada lugar. En un mercado se hablaba de los atoros por residuos sólidos, muy común en estos establecimientos; en ciertas habilitaciones con baja presión, del posible aumento de esta por la obra; de los medidores en zonas que se quejaban por los altos costos, etc.

Como fuente de los contenidos se buscó múltiples fuentes: páginas web, libros, artículos periodísticos y hasta entrevistas con especialistas. Fue necesaria la verificación de la información por la supervisión que corrigió en algunos casos.

Taller 1: Presentación del Proyecto Lote 3 y sus beneficios

En este taller se describió el proyecto, sus antecedentes, sus razones y beneficios, el plazo de ejecución por calle, la metodología de trabajo y el compromiso de la empresa en resarcir cualquier afectación, así como la apertura de escucha al usuario.

Fue el taller que se desarrolló con mayor frecuencia debido a que contenía la información básica de la obra.

Taller 2: El Sistema Actual del Agua Potable y Alcantarillado de Comas y los Deberes y Derechos de los usuarios

En este taller se explicó que Lima era una ciudad seca, por lo que el agua era un recurso valiosísimo en la capital.

Se comentaba que las tuberías de agua se encontraban en un estado grave y que el proyecto Lote 3 era un esfuerzo de SEDAPAL por rehabilitarlas y mejorar los servicios. También se presentaron otros proyectos que eran poco conocidos, pero imprescindibles para que la ciudad tenga agua y con una alta inversión para beneficio de la población.

Respecto a los deberes y derechos, se informó de manera ágil a los usuarios sus responsabilidades y los beneficios y capacidades que los asistían. La mayoría de ellos no conocía estas normas.

Taller 3: Uso Racional del Agua y Alcantarillado

Explicaba las razones por las cuales era necesario un uso adecuado tanto del agua como del alcantarillado, explicándose las formas correctas.

Taller 4: Hábitos de higiene

En este taller se presentaba la importancia de una buena higiene personal, el cuidado al preparar los alimentos y la limpieza de la casa, así como los beneficios de estas buenas prácticas. Muchos olvidaban que gracias al agua se mejora la salud y así es posible

mantener el desempeño laboral y académico, disminuir la inversión en enfermedades, etc.

Taller 5: El Sistema de Facturación de SEDAPAL

En este tema se explicaba la diferencia entre la facturación con medidores y la facturación de acuerdo a la tarifa asignada. Asimismo, se daba a conocer la forma en que SEDAPAL aplica el cálculo para determinar el costo que aparece en el recibo. Servía además de introducción al tema de los medidores, que como ya se mencionó era sumamente polémico para los usuarios.



Taller 6: Micromedición y Tarifas

En este último tema se informaba con detenimiento los beneficios del medidor. Se recordaba el proceso de la aplicación de la tarifa doméstica de SEDAPAL (explicado en el tema anterior) y sus diferencias con otras tarifas. Era importante dar a conocer que SEDAPAL no cobraba exactamente la misma cantidad de metros cúbicos consumida por un usuario, salvo que tuviera medidor. Asimismo, se informaba de la metodología que hacía que el costo sea más económico.

Considerando desconfianza hacia los medidores, como metodología se realizó una comparativa entre una tarifa con medidor y otro sin medidor, explicándose que aquellos usuarios con medidor pagaban exactamente el agua que consumían, mientras que los que no lo tenían debían pagar una tarifa promedio con sus vecinos.

Los contenidos estaban dirigidos a que se muestre la conveniencia del medidor.

TALLERES EDUCATIVOS Y ROTAFOLIOS – Muestra	
Tema 1: Presentación del Proyecto Lote 3 y sus beneficios:	Tema 2: El Sistema Actual del Agua Potable y Alcantarillado de Comas (y Deberes y Derechos de los usuarios)
	
Tema 3: Uso Racional del Agua y Alcantarillado.	Tema 4: Hábitos de higiene.
	

TALLERES EDUCATIVOS Y ROTAFOLIOS – Muestra	
Tema 5: El Sistema de Facturación de SEDAPAL	Tema 6: Micromedición y Tarifas.
	

Fuente: Archivo propio.

CAPÍTULO 6

BALANCE DE LA EXPERIENCIA

6.1 Lecciones aprendidas

6.1.1 El estudio de percepciones es una herramienta indispensable

Cuando el Equipo de Intervención Social inició su trabajo en obra, no contaba con ningún diagnóstico social detallado sobre la opinión de los usuarios. Aunque no se tuvo el tiempo necesario para hacer un diagnóstico holgado y metodológico, se realizó uno de manera rápida con la ayuda de los promotores sociales.

Para la presente experiencia, la realización de este estudio fue determinante porque se descubrió lo que pensaban los usuarios sobre el servicio de agua potable y alcantarillado, las obras de rehabilitación en general, se conoció las malas experiencias que les trajeron las obras anteriores y que eran motivo de desconfianza. También se comprendió que desconocían el proyecto.

Con el diagnóstico se tuvo que afinar las estrategias de comunicación y de educación. También permitió mejorar discursos y preparar a los promotores para actores que presentaran alguna actitud negativa como la de los entrevistados.

Se debe destacar que fue importante incluir en los estudios temas polémicos o de preocupación para el público objetivo, aunque no se fuera a trabajar directamente con ellos. En la experiencia, el rechazo a los medidores se reconoció como un problema y un asunto sensible.

De otra parte, por el estudio de percepciones también se descubrió que SEDAPAL era la entidad percibida como la que más quejas tenía en la Defensoría de Lima Norte, lo que probaba el nivel del rechazo público hacia el cliente.

6.1.2 Debido a la limitada intervención social no se pudo garantizar la sostenibilidad de la obra

El concepto de sostenibilidad implica trascendencia para cualquier proyecto de desarrollo. En este caso, la rehabilitación de las tuberías debía haber estado acompañada de un componente educativo más completo que incluya la promoción del cuidado del agua y de los sistemas de saneamiento. Si bien se hicieron talleres que ayudaron, estos fueron complementarios.

Sin las herramientas necesarias ni la consideración del factor social para conseguirlo, sólo se estará realizando el cambio de redes de agua y alcantarillado, pero no el cambio de mentalidad del usuario sobre su responsabilidad en el cuidado de los servicios. Con una mayor inversión en estos aspectos, las comunidades se convertirían en mayores protagonistas y no solo observadores.

6.1.3 La versatilidad es una necesidad

Si bien se crearon discursos que se usaron en la mayoría de casos para la gestión de conflictos y la promoción de obra, las herramientas de comunicaciones deben ser versátiles y permitir actualizarse ante determinadas circunstancias. A medida que se fue avanzando en la obra, aparecieron nuevas situaciones a las que fue necesario adecuarse.

6.1.4 La gestión de la aprobación de materiales de comunicación y educación puede ser lenta

Los materiales de comunicación y educativos en este tipo de obras siempre se requieren con urgencia. Sin embargo, los procedimientos de consulta con el área correspondiente de la entidad contratante pueden ser lentos.

Por ello es recomendable preparar con rapidez los productos de comunicación a fin de solicitar con prontitud su aprobación. También es necesario consultar con los supervisores de turno si existe un manual de identidad gráfica para estos materiales.

6.1.5 Los materiales de comunicación deben responder a la realidad del público blanco

Los materiales deben responder al tipo de público encontrado en el diagnóstico, que respondan a las dudas o interrogantes que se encuentran en la mente del usuario. Los gráficos deben ser imágenes con los que la población se identifique y que la diagramación esté acorde a sus capacidades visuales (especialmente si se trata de personas mayores).

En esta experiencia se utilizaron términos y elementos gráficos muy sencillos, para que la explicación sobre la obra no fuese compleja.

Los términos técnicos fueron evitados. Si no había manera de evitar su uso, se explicaban. Una duda en un usuario podía ser motivo de desconfianza, y devenir posteriormente en un conflicto. Por ello se buscó ser lo más claro posible.

6.1.6 Es imprescindible posicionar lo social: logros y limitaciones

El área social nunca es bien conocida por el equipo de ingeniería debido a que tienen enfoques sumamente distintos (lo social es intangible y cambiante en el tiempo; la ingeniería trabaja con tangibles y practicidad). Sin embargo, son los profesionales de ingeniería los que toman las decisiones que también influyen en lo social, que muchas veces no es suficientemente considerado.

Es muy importante comunicar los logros y las limitaciones que como área social se encuentren en campo. Esto permitirá a los ingenieros, a mediano plazo, comprender la importancia de esta labor para con la comunidad.

El jefe del Equipo de Intervención Social participó marcadamente en las reuniones con la gerencia de la empresa y expuso siempre la problemática social de la obra de manera práctica y sin términos complejos de ciencias sociales, lo que permitió posicionarnos internamente.

6.1.7 Mantener la relación con el cliente y la supervisión es indispensable para la continuidad de la intervención social

Durante la ejecución se trabajó con dos actores: la empresa supervisora y la empresa cliente SEDAPAL. El mantenimiento de un buen trato con ambos actores fue fundamental para no interrumpir la labor de intervención.

La relación con estos actores se basa en los documentos existentes: contratos, especificaciones técnicas, etc. y es importante conocerlos para negociar adecuadamente.

El alargamiento de negociaciones o de toma de decisiones puede prolongar el proceso de obra, haciendo que el mayor afectado sea el usuario.

6.1.8 La creación de indicadores y reportes descriptivos y analíticos permitió una clara medición del avance y el aporte de la intervención social

A lo largo de la presente experiencia la generación de indicadores y reportes descriptivos y analíticos facilitaron la muestra del proceso de la intervención social. Los reportes fueron “descriptivos” porque explicaban las actividades realizadas y “analíticos” porque detallaban el porqué de los logros y de lo no logrado.

La clasificación adecuada de esta información permitió responder con rapidez a pedidos de información por parte de los superiores, la empresa supervisora o la empresa cliente SEDAPAL. Asimismo, esto facilitó reconstruir el proceso para estudiarlo con mayor detenimiento.

Durante la obra se generaron reportes diarios que se convirtieron luego en balances semanales e informes mensuales. Estos, juntos, permitieron la realización de los informes mensuales del proyecto.

6.2 Hallazgos Generales

Se descubrió que así como las obras están concentradas en el desarrollo de acciones de ingeniería, así también responde la población respecto a su responsabilidad con el agua

potable: se desliga de su responsabilidad creyendo que SEDAPAL es la única que debe tomar parte en el problema y el cuidado del agua potable y el alcantarillado de Lima.

Se encontró también que el consorcio no tuvo una política institucional propia, por lo que no había un estilo de trabajo diferenciador en el que prevalezca el respeto al usuario, por ejemplo. Esto produjo molestias e incomodidades entre la población que no era adecuadamente informada de las obras.

Debido a que estos proyectos son ejecutados por “consorcios”, empresas temporales que nacen y desaparecen terminadas sus labores, la preocupación por aspectos como su imagen o su identidad corporativa es casi nula. A la larga, esto afectó el desarrollo de la obra porque no había un estilo de hacer las cosas.

Se descubrió asimismo que la estrategia social del proyecto apelaba a una participación ciudadana supuestamente activa, cosa que en la actualidad ya no ocurre. Eso obligó a buscar otras alternativas de comunicación (visita casa por casa, dinámica de puertas abiertas, presencia en campo permanente, materiales que expliquen la obra por completo, etc.).

El estudio de percepciones caló muy profundamente entre el coordinador del Equipo de Intervención Social y el supervisor. Mencionaron repetidamente durante entrevistas que este análisis rápido permitió determinar mejor las estrategias de intervención.

Se descubrió que un puesto anterior y algo similar al del Comunicador Social en obra, era el de “Capacitador”. El capacitador se encargaba de realizar una descripción teórica de lo que debía enseñarse y de preparar herramientas para ese fin. A diferencia de ello, el Comunicador crea estrategias más amplias, analiza realidades y crea mensajes segmentados y optimizados para cada situación.

La estrategia de tener presente a los promotores sociales en el campo ayudó a gestionar los conflictos tempranamente, y permitió que la actitud de los usuarios pasara de belicosa a paciente y hasta amigable, en algunos casos.

6.3 Tareas pendientes respecto al análisis de la experiencia

Durante esta sistematización se consideró pendiente el diálogo con parte del equipo de promotores sociales a fin que compartiera su versión de la experiencia.

Tampoco se logró un contacto con los dirigentes vecinales o líderes de la zona de obra para pedirles su opinión.

Igualmente, sería recomendable conversar con funcionarios de SEDAPAL respecto a las lecciones de comunicación y las referencias de otros proyectos

6.4 Aportes

6.4.1 A nivel Teórico-Conceptual

El desarrollo originario

Las teorías del desarrollo proponen que se debe motivar a la participación de los ciudadanos en los proyectos desde su diseño. Sin embargo, aún no se propone una teoría que recoja el concepto de desarrollo desde los ciudadanos, primero, y que de él surjan las propuestas de desarrollo. En algunas iniciativas se ha visto que si bien se escucha a la comunidad, esta opina en base a una propuesta preparada. Se sugiere la promoción de

un desarrollo originario, que escuche primero las necesidades y propuestas de desarrollo de los ciudadanos, y luego se evalúe su factibilidad y realización.

Comunicación 360 para obras

Existe un concepto de comunicación corporativa llamado “Comunicación 360” que propone que el comunicador participe en la empresa a todo nivel para aplicar estrategias de comunicación interna y externa; es decir, no sólo desde el cargo de comunicador como parte del Equipo de Intervención Social. Se propone la aplicación de la Comunicación 360 en las obras, para que el rol del comunicador se amplíe hacia dentro de la empresa y la información fluya entre todas las áreas.

Acompañamiento al desarrollo social

En estas obras no podría afirmarse que el Equipo de Intervención Social es un equipo de relaciones comunitarias debido a que no se limita a entablar una relación, sino que acompaña a la comunidad en todo el proceso de obra. A diferencia de otros grupos encargados de sólo gestionar las relaciones para empresas con fines ajenos al de las comunidades locales, esta obra constituía un beneficio para ellas mismas. Se puede afirmar que además de la teoría de relaciones comunitarias que recién está en formación, podría incorporarse una de acompañamiento al desarrollo social, en la que a la comunidad se le acompaña a su desarrollo que no se limita a algo técnico de ingeniería, sino a un cambio social para, en este caso, mantener un adecuado sistema de agua y alcantarillado.

6.4.2 A nivel profesional

El diagnóstico de percepciones debe ser una herramienta obligatoria en todo proyecto

El diagnóstico de percepciones permite desarrollar una línea base en comunicación, determinar metas claras y evidenciar los impactos de la intervención. Por ello, debe ser obligatoria para toda intervención.

En la presente experiencia, la línea base se limitó a analizar si los actores estaban a favor o en contra de la obra, sin ahondar más allá. Analizando las percepciones, se encuentra información más rica y útil que permite mejorar las estrategias de comunicación.

Para realizar el diagnóstico uno puede auxiliarse de informaciones de primera y segunda mano: encuestas no estructuradas, grupos focales, entrevistas a profundidad, las percepciones del personal en campo, diagnósticos confiables de otras instituciones, etc.

Establecer claramente los procedimientos de atención de emergencias para terceras personas

Debe definirse con claridad cuáles son los procedimientos a seguirse en materia de atención a daños a terceros. Como fue mencionado, en el proyecto sólo se consideró los riesgos para el personal de obra, sin estar estipulado con claridad qué área debe ser la responsable de atender a alguien de la comunidad que sufra un accidente por motivo de obra. Se supone que al ser un “tema social” (entendido como “que tiene que ver con vecinos”) debía verlo el Equipo de Intervención Social; sin embargo, este no se

encuentra capacitado para ello ni es su función. Se sugiere que esta labor sea liderada por el equipo de Salud, Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA). Debe recalcarse que una atención inadecuada a terceras personas puede generar graves conflictos, hasta la muerte de un individuo si no se responde con rapidez.

Charlas de inducción social para obreros

El equipo de SSOMA brinda charlas de cinco minutos diarios para prevenir accidentes a los obreros. Podrían realizarse también charlas sobre temas de relación con los usuarios. Fue común el mal trato de los obreros a los usuarios, y cuando estos realizaban una consulta no era tratado adecuadamente, provocando quejas o conflictos. Asimismo, serviría para sensibilizarlos respecto de su labor y los riesgos que podría producir su mal comportamiento.

Monitoreo permanente de actores y percepciones

Debe considerarse el seguimiento continuo de los actores con el fin de afinar las estrategias de comunicación. Para casos específicos y altamente polémicos, como fue el de los medidores que ni siquiera era parte del proyecto, deben considerarse acciones especiales.

Realizar monitoreo de medios sobre el área de trabajo

Es importante seguir las noticias diarias a fin de detectar cualquier hecho que pueda ocurrir en la zona de influencia directa o indirecta. Pueden servir para optimizar los discursos o, si la empresa desea realizar acciones de responsabilidad social, responder a la problemática del sector que puede conocerse siguiendo las noticias locales.

Durante la obra se generaron inconvenientes como inundaciones, cortes de agua intempestivos, accidentes de terceros, etc. Muy pocos de estos hechos saltaron a los medios de comunicación, pero sin mayor cobertura. Sin embargo, su sola mención permitía iniciar procedimientos para la atención de esos casos de urgencia.

Debe promoverse un ambiente de trabajo óptimo y el alineamiento del personal interno

Es importante promover un ambiente cómodo de trabajo en el que se pueda aprender, emitir críticas con respeto y aceptándolas con madurez. Esto permite el crecimiento profesional y personal de los miembros de cualquier equipo.

También es recomendable promover acciones prácticas para el alineamiento del personal técnico respecto a lo social y viceversa. Así será posible compartir lecciones, estrategias, aprendizajes, problemáticas, logros, propuestas, etc.

Las labores técnicas de ingeniería y técnico social no lograron llegar a un diálogo pleno. Debido a que las obras son lideradas por profesionales ingenieros, estos aún no consideraban con la debida importancia al equipo social. Por ello es necesario sensibilizar internamente a los miembros de la obra acerca de la labor del equipo.

Evaluar la disponibilidad de recursos para el área

Se planificó una gran cantidad de productos de comunicación pero finalmente no se llevaron a cabo porque no se tuvieron los recursos suficientes o porque no se brindó la información específica sobre los recursos monetarios disponibles. Es recomendable tener en claro los presupuestos existentes para planificar las acciones acordes a ellos.

Capacitar a los promotores e ingenieros en fotografía

Las fotografías son importantes en el proceso de obra porque sirven de verificables para la presentación de informes oficiales ante SEDAPAL y otras entidades. Se sugiere que el comunicador, al estar formado en fotografía, se apropie de un espacio para enseñar a los miembros de otras áreas como capturar imágenes de una mejor manera. Esto mejoraría los informes y sería beneficioso por el aumento de la calidad de la foto para el archivo de la obra o para cuando se requiere una imagen para algún material de comunicación.

6.4.3 A nivel instrumental

Registros de llamadas y quejas

Se sugiere la creación de un registro electrónico de llamadas y quejas que permitan dar seguimiento a estas manifestaciones de la población hasta que lleguen a una solución. Así se podrá gestionar de forma óptima.

6.4.4 A nivel social

SEDAPAL requiere de un mayor monitoreo de su imagen en sus obras

El análisis de la intervención social se limita a indicadores de logros (número de reuniones informativas, reuniones de coordinación, atención de quejas, talleres ejecutados, entre otros) y no a un análisis cualitativo de su imagen antes, durante y después de la obra. Esto es indispensable para conocer la verdadera percepción que tiene su empresa para gestionarla adecuadamente.

Se llegó a saber que SEDAPAL realizó un monitoreo de su imagen dentro de sus oficinas. Sin embargo, sus obras son una extensión de sus servicios y a pesar de ello no se encontraron estudios al respecto. Incluso en esta experiencia, dentro de un proyecto de envergadura para esta entidad, no se solicitó información ni se encontraron precedentes al respecto.

Debe convertirse al usuario en protagonista

Un usuario protagonista en los proyectos de desarrollo se convierte en motor del mismo y en un aliado para el cambio.

Actualmente en este tipo de proyectos a los usuarios sólo se les solicita información en la etapa de estudios pero durante su ejecución, su participación se limita a la asistencia a las charlas. Su voz sólo se hizo manifiesta cuando quiere realizar un reclamo, usualmente luego que la obra ya ha iniciado y debido a sus impactos (de hecho, la intervención social está pensada para neutralizar a un usuario que intente perturbar las obras).

Deben buscarse otros espacios para que el usuario se sienta parte del éxito de la obra.

No es posible negar que existen también líderes negativos, que tienen intereses particulares, políticos o económicos y que podrían utilizar la obra de pretexto para ese fin. El EIS debe estar preparado para detectarlos y gestionarlos adecuadamente.

Para la gestión de usuarios debe trabajarse de manera muy estratégica, con procesos establecidos y normativas claras, a fin de que los malos dirigentes no aprovechen el espacio para otros fines.

Realizar acciones de Responsabilidad Social:

Se propone que los actores vinculados a la ejecución del proyecto (SEDAPAL, las empresas contratistas y supervisoras) planteen proyectos de responsabilidad social. Estos proyectos no deben ser comprendidos como mera filantropía (regalos o actividades navideñas no lo son, por ejemplo) sino se trata de iniciativas que aporten al *core business* de la empresa y al desarrollo de la población.

En la actualidad ya existen métodos para la realización de esta clase de aportes, desde las fundaciones o asociaciones de empresas (netamente con fondos de estas), las asociaciones público-privadas, que son alianzas con otros sectores; el aporte técnico para ejecutar proyectos a través del SNIP, obras por impuestos, etc.

Dar a conocer que Lima es un desierto

Falta concientizar a la población de Lima que la capital es una zona desértica y con pocas fuentes de agua. En el desarrollo de esta experiencia se comprobó que aunque muchos usuarios conocían del problema, no lo habían interiorizado.

Para ello se requieren de grandes esfuerzos de difusión que deben nacer de SEDAPAL. En las obras de ampliación y rehabilitación, los socios directos son los Equipos de Intervención Social. Pero ello debe nacer desde una política institucional de la entidad.

Geográficamente Lima no dispone de agua dulce en abundancia. Actualmente el agua se trae de manera artificial desde fuera de la región, pero la población no lo sabe por lo que no toma medidas para cuidar este recurso. Por ello, la estrategia de comunicación debe ir más allá de lo publicitario y educativo.

El almacenamiento temporal de agua mediante tanques en las casas puede ser un método para su mayor cuidado y una verdadera toma de conciencia para la población.

Así, no sería indispensable el abastecimiento durante 24 horas salvo en ciertas circunstancias.

CONCLUSIONES

1. El Equipo de Intervención Social no contó con herramientas de diagnóstico en el proyecto, salvo el estudio de impacto ambiental que ofrecía información general y no específica. Por ello se tuvo que realizar el estudio de percepciones durante el proceso.
2. La realización de un estudio de percepciones al inicio del proyecto permitió conocer al público objetivo, descubrir sus creencias sobre los servicios de agua potable y alcantarillado, las obras de SEDAPAL, el propio proyecto Lote 3 y sobre el tema sensible de los medidores. Conocer esta información fue altamente beneficioso ya que se pudo definir estrategias, segmentar públicos y adelantarnos a posibles escenarios incluyendo los altamente reactivos al proyecto.
3. El estudio de percepciones permitió descubrir temas que eran sensibles para la población y vinculados a la obra. La instalación de medidores de agua generaba un alto rechazo entre el público beneficiario, aunque durante esta experiencia esta labor no era parte del proyecto. También se encontró que el cliente, SEDAPAL, tenía un alto rechazo entre la población. Estos aspectos fueron considerados al momento de crear los discursos.
4. Las obras abandonadas, las pistas o veredas no repuestas, los hundimientos luego de los trabajos, las reparaciones que no eran terminadas o resultaron defectuosas, las reposiciones realizadas con materiales de baja calidad que se desgastaban rápidamente entre otros factores fueron el principal motivo de la desconfianza de los pobladores ante la ejecución del proyecto. Estos malos trabajos afectaron inevitablemente la imagen de la empresa cliente SEDAPAL y, con ella, la de la obra.

5. El Plan de Comunicaciones se desarrolló a partir del estudio de percepciones. Para su desarrollo se tomaron en cuenta los discursos de la población a favor y en contra del proyecto, con lo que se preparó una serie de mensajes y productos para gestionar estas impresiones.

6. El contar con un Comunicador Social en obra permitió establecer estrategias, segmentar públicos y crear mensajes incluso específicos para determinadas circunstancias; logros que no hubieran sido posibles con un capacitador que se limita a producir materiales educativos.

7. Se desarrollaron una diversidad de mensajes que buscaban posicionar el proyecto, despejar las dudas de los usuarios sobre él y promover el buen uso del agua. Desarrollar varios discursos y sustentarlos ayudó a que el equipo estuviera preparado ante cualquier argumento en contra de los trabajos, los cuales fueron detectados durante el diagnóstico.

8. Se propuso una gran cantidad de materiales pero sólo se desarrollaron los primeros (el volante, el afiche y el tríptico informativo) que al contener mensajes genéricos y sencillos, fueron de gran utilidad para diversas situaciones, por lo que no fue necesario el desarrollo de las demás propuestas.

9. El proyecto propuso una serie de talleres que tuvieron que ser reorganizados dado que no se ajustaban a la realidad: los usuarios acudían escasamente a las convocatorias, por lo que invitarlos a varias reuniones era en vano. Así, se reorganizaron los talleres y se resumió sus contenidos para aprovechar al máximo el tiempo que brindaban los asistentes a las charlas.

10. Los contenidos de los talleres se adecuaron a cada lugar, con diferentes informaciones para usuarios domiciliarios que para comerciantes en un mercado, por ejemplo. Esto permitió una identificación más directa del usuario con los contenidos.

11. Las herramientas educativas y de comunicación no fueron suficientes para generar un cambio de comportamiento en la población respecto al buen uso de las redes debido a que eran un elemento secundario para la obra. Los talleres educativos no implicaron un cambio directo en mejores prácticas entre los usuarios y se requería acciones mucho más consistentes y de largo plazo, incluso con el apoyo de otras instituciones aliadas.

12. El proyecto Lote 3 no puede considerarse sostenible debido a que se priorizó el aspecto técnico del reemplazo de tuberías y sólo parcialmente el aspecto social vinculado a la capacitación con el usuario. Es probable que los inconvenientes con el servicio (la pérdida de agua por malas prácticas, los atoros en el alcantarillado por los restos sólidos, la poca conciencia sobre el cuidado de las redes) vuelvan a repetirse debido a que el centro de la obra fue el aspecto técnico y lo social tuvo como prioridad la prevención de conflictos.

13. La apertura y el apoyo del coordinador del Equipo de Intervención Social y del supervisor social de la obra permitieron implementar las estrategias de comunicación. De haberse ceñido estrictamente al proyecto, no hubiese permitido desarrollar estas herramientas para fomentar el vínculo con los usuarios.

14. Mantener un flujo de información permanente sobre los materiales de comunicación y las estrategias con el supervisor permitió mostrar los avances del equipo, que indicara sus aportes y que se pueda tomar decisiones en conjunto para un

avance ordenado y de mutuo acuerdo. Así se generó un vínculo de confianza que facilitó coordinaciones en común.

15. Los materiales impresos permitieron adelantar la información en nuevas zonas de obra. Era común que algunas cuadrillas e ingenieros ingresaran a los sectores sin informar al área social, así que los volantes, afiches y trípticos informativos fueron entregados casa por casa anticipando a los usuarios sobre los trabajos.

RECOMENDACIONES

1 El número de talleres, reuniones, quejas atendidas o asambleas no determinan necesariamente una mejor relación o un cambio de comportamiento entre los usuarios a favor de un proyecto. Se debe buscar otra clase de indicadores (cualitativos, preferentemente) que permitan una evaluación al respecto y que revaloren la labor social más allá de la gestión de conflictos o la entrega de información.

2 El objetivo de la obra es el cambio de redes de tuberías. Sin embargo, sin un cambio de comportamientos o la difusión de buenas prácticas en el cuidado del agua entre los usuarios, las nuevas tuberías podrían tener con el tiempo los mismos problemas que motivaron el proyecto. Se propone realizar acciones en conjunto con otras instituciones para la promoción del cuidado del agua y la educación ambiental.

3 En toda obra de esta naturaleza debe establecerse claramente los procedimientos de accidentes o afectaciones a terceros, como las responsabilidades y tareas de cada área (Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, Producción. EIS. Administración) a fin de atender accidentes de usuarios. Por la demora en estas atenciones puede generarse no sólo un gran riesgo para los usuarios que viven alrededor de las obras, sino una mala imagen y un aumento del rechazo hacia las obras.

4 En esta obra el EIS estuvo subordinado al Equipo de Producción (ingeniería), por lo que su accionar dependía de lo que decidieran los ingenieros en campo. Esto producía conflictos en zonas a donde las cuadrillas iniciaban trabajos sin haberse realizado la gestión social correspondiente. Por ello, se sugiere brindar una mayor

jerarquía a los equipos sociales a fin de que los trabajos obliguen por lo menos a una coordinación establecida con el personal social antes de llevarse a cabo.

5 El enfoque de trabajo sobre el usuario en el proyecto era preventivo ante un eventual conflicto y educativo en segunda instancia. Se sugiere que al usuario se le considere como un aliado y se promuevan espacios para fomentar su participación y responsabilidad en el cuidado de las redes. Obviamente existirán usuarios que quieran aprovechar la obra para intereses particulares, pero no por ello debe evitarse el explorar otras formas de participación de la población.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2010). *El Buen Vivir en el camino*. Quito: Fundación Friedrich Ebert, FES-ILDIS.
- Acosta Sotomayor, J. (13 de Noviembre de 2014). Entrevista con el Lic. Javier Acosta, ex supervisor del proyecto Lote 3. (W. D. Cornejo Alva, Entrevistador)
- Alfaro Moreno, R. M. (2006). *Otra Brújula - Innovaciones en Comunicación y Desarrollo*. Lima: Asociación de Comunicadores Sociales Calandria.
- Aquafondo. (12 de setiembre de 2014). Obtenido de La Cultura del Agua en Lima - Sitio web de Aquafondo: http://www.aquafondo.org.pe/pdf/aprendemas/3._La_cultura_del_agua_en_Lima.pdf
- Aragón García, V. (2012). *La construcción social del discurso en torno al agua y su contribución a la creación de opinión pública*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Brendell, M. d. (Junio de 2012). Conflictos Sociales en el Sector Minero. *Imagen & Comunicación. La Revista Oficial del Dircom.*, 19-24.
- Cabrera Vargas, L. (2006). *Diseño de Campaña de Comunicación para el Desarrollo*. Lima: Academia Peruana de Comunicación Organizacional.
- Consorcio Lima Norte. (2012). *Plan de Comunicaciones*. Lima.
- Díaz Coutiño, R. (2011). *Desarrollo Sustentable*. México DF: Mc Graw Hill Educación.
- Fraser, C., & Restrepo-Estrada, S. (2008). Why Communication? En A. Gumucio-Dragon, & T. Tufte, *Antología de la Comunicación para el Cambio Social* (págs. 792-793). New Jersey: Consorcio de Comunicación para el Cambio Social.
- Frenette, M., & Reyes García, P. (2011). La importancia de las ciencias de la comunicación en las Campañas Sociales. *Derecho a Comunicar*, 38.
- Jamías, J. F. (2008). Extracto de la filosofía de la comunicación para el desarrollo. En A. Gumucio-Dagron, & A. Tufte, *Antología de la Comunicación para el Cambio Social* (págs. 186-190). New Jersey: Consorcio de la Comunicación para el Cambio Social.
- Lindon, D. (1977). *Marketing Político y Social*. Madrid: TECNIBAN.

- Ministerio de Energía y Minas. (2001). *Guía de Relaciones Comunitarias*. Lima: Asociación Prisma.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2006). *Manual de relaciones comunitarias para proyectos de infraestructura vial*. Lima: No disponible.
- Moliner Tena, M. Á. (1998). *Marketing Social: La Gestión de las Causas Sociales*. Madrid: ESIC.
- Morel, R. (2012). El reto de las relaciones comunitarias. *Voces*, 11.
- Ojeda, J. M. (2013). *Relaciones comunitarias en la minería peruana*. Lima: No disponible.
- Ramiro Beltrán, L. (2008). Extracto de "La Comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: una evaluación de cuarenta años". En A. Gumucio-Dragon, & T. Tufte, *Antología de la Comunicación para el Cambio Social* (pág. 614). New Jersey: Consorcio de Comunicación para el Cambio Social.
- SEDAPAL. (Sin fecha disponible). *Especificaciones Técnicas Generales - Lote 3 - Obras de Rehabilitación de Redes Secundarias de Agua Potable y Alcantarillado*. Lima: SEDAPAL.
- Solano Cornejo, D. (2009). *Responsabilidad Social: Estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad*. Lima: ESAN Ediciones.
- Uribe Mallarino, C. (2008). *Un Modelo para armar: Teorías y conceptos de desarrollo*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vargas, R. (2006). *La Cultura del Agua - Lecciones de la América Indígena*. Montevideo: UNESCO.
- Vizcarra Valdivia, H. (15 de Noviembre de 2014). Entrevista al Lic. Humberto Vizcarra, ex coordinador del Equipo de Intervención Social del Proyecto Lote 3. (W. D. Cornejo Alva, Entrevistador)

ANEXO

ENTREVISTA CON JAVIER ACOSTA (SUPERVISOR DEL PROYECTO LOTE 3) Y HUMBERTO VIZCARRA (COORDINADOR DEL EQUIPO DE INTERVENCIÓN SOCIAL DEL LOTE 3)

Desarrollo social: el aporte del proyecto lote 3 al desarrollo sostenible

El mantenimiento de los servicios de agua potable es indispensable para continuar brindando los servicios de agua potable y alcantarillado que requiere la población de Comas a fin de que mantenga sus niveles de salud pública y se brinde la oportunidad a que poblaciones aledañas, aún sin servicio, puedan obtenerlo.

El proyecto Lote 3 aportó parcialmente al desarrollo sostenible. Si bien se ejecutó el cambio de tuberías que mantendrá los servicios de saneamiento, lamentablemente no es posible afirmar lo mismo respecto a las prácticas de los usuarios sobre su uso.

Durante la ejecución del proyecto se evidenció que gran parte de los usuarios desperdician el agua potable en malas prácticas y no arreglan las fugas al interior de sus casas. Respecto al alcantarillado, se encuentran restos de basura en los sistemas a veces emitidos en mercados o porque el sistema de recolección de residuos es ineficiente.

Se efectuaron charlas y materiales de comunicación vinculados a la concientización y a tomar mejores comportamientos. Sin embargo, estos no fueron suficientes para generar un cambio de comportamientos en la población. Así, los sistemas seguirán con los mismos problemas de antes, o durarán menos tiempo del que se esperaba, reduciéndose la inversión original.

El supervisor Javier Acosta (Acosta Sotomayor, 2014) mencionó que al usuario se le tomó en cuenta “durante la formulación del proyecto se informó a los usuarios con determinados beneficios, (...) el informarles sobre los impactos que podían tener los trabajos” y, en otro nivel, al solicitarles “mejorar sus instalaciones sanitarias y cambiar sus hábitos de consumo”.

Humberto Vizcarra, ex coordinador Social del proyecto, opina que el usuario común “no tiene una formación en educación sanitaria y cree que el único responsable es SEDAPAL” por ello no cuida los servicios. Respecto a la participación del usuario en el proceso, en el proyecto “se asumía su participación con las actividades informativas”, no obstante el usuario “escuchaba, pero no tomaba conciencia” de su rol en el mantenimiento de los servicios. (Vizcarra Valdivia, 2014)

De acuerdo al enfoque de Desarrollo sostenible, sólo se puede hablar de sostenibilidad si existe la cohesión necesaria para promoverla, se incrementa las capacidades de la población y constituye un proceso, por lo que no es posible asegurar que el proyecto sea sostenible.

Acerca de la comunicación y el desarrollo: El rol de la comunicación en el Proyecto Lote 3

Gracias a las estrategias de comunicación se logró llegar de forma más efectiva a los usuarios que con las estrategias clásicas propuestas en el proyecto.

Originalmente, se propuso la realización de reuniones informativas y talleres educativos, los cuales si bien se planificaron y ejecutaron, no tuvieron gran acogida necesaria. Se evidenció que en las zonas consolidadas no existían motivos de reunión entre los vecinos. Ello, sumado a la baja participación ciudadana, hacía que los pocos

asistentes comunes fueran, en su gran mayoría, jubilados. Era necesario buscar estrategias más proactivas y cercanas al usuario a fin de canalizar rápidamente sus inquietudes, molestias y reclamos.

Como estrategia, se pensó en el desarrollo de materiales impresos que explicaran al detalle los trabajos a realizarse. Esto con el fin de que los usuarios pudieran informarse de forma completa sin necesidad de reunirlos.

“Uno de los beneficios (de la aplicación de estrategias de comunicación) fue que se logró más contacto con la población (...) Otro también fue el tema del conocimiento y la toma de conciencia. Los materiales que fueron más llamativos fueron los volantes y afiches”. (Vizcarra Valdivia, 2014)

Un factor determinante para crear la estrategia de comunicación fue la realización del estudio de percepciones como parte del diagnóstico. Con esta información fue posible la aproximación a las opiniones de los usuarios.

“El plan de comunicaciones se vio enriquecido dentro de la implementación misma del proyecto. Cuando pasó a la etapa de ejecución surgió la necesidad de tener un diagnóstico de percepciones de la zona de intervención, un instrumento complementario al plan que dio pautas para mejorar la estrategia comunicacional”. (Acosta Sotomayor, 2014)

La apertura que se tuvo por parte del coordinador social fue determinante en la experiencia, porque permitió mostrar y demostrar los beneficios de la comunicación en este tipo de proyectos. Siempre estuvo dispuesto a escuchar sugerencias y a implementar propuestas, lo que dio pie a que se pueda experimentar estrategias y

herramientas. Con el tiempo, los productos fueron muy bien vistos por el cliente (SEDAPAL) y el supervisor del proyecto.

Es posible afirmar que la comunicación dentro de esta clase de experiencias requiere ser sumamente versátil, como lo indican varios autores al respecto (Rosa María Alfaro, Ramiro Beltrán, Fraser & Restrepo-Estrada). Para esta experiencia en particular, la comunicación fue una forma de construir y reconstruir vínculos de confianza desde la empresa con los usuarios.

Hubo comunicadores en otros proyectos que empezaron a trabajar como promotores sociales, pero no realizando planes, estrategias o productos de comunicación. Esto hacía que se pierda un recurso humano valiosísimo, considerando que algunos autores mencionan que es necesario que la comunicación esté a cargo de comunicadores, y no de especialistas en otros campos (Solano Cornejo, 2009, pág. 158). En esas otras ocasiones, los materiales eran hechos por quien tenía cierta habilidad.

“En otro proyecto no hubo (comunicador). Tuvimos la necesidad pero dada la experiencia se crearon los propios documentos de comunicación. No ha habido un pedido explícito de un comunicador. Lo particular de este proyecto es la necesidad de que se haya planteado como meta un plan de comunicaciones”. (Acosta Sotomayor, 2014)

Para este proyecto no había de forma explícita en las bases la necesidad de un comunicador. Sin embargo, su participación se está volviendo más necesaria. “De acuerdo a las formalidades en las primeras impresiones siempre se ha pensado de tal manera que haya un comunicador en el equipo porque hay una búsqueda de llegar más pronto y efectivamente a los usuarios. (Acosta Sotomayor, 2014)

Respecto a la estrategia propia de la intervención social, el coordinador mantuvo la presencia permanente de los promotores en campo, Esto ayudó a atender rápidamente cualquier incidencia o queja de los usuarios, y evitar que los conflictos crecieran.

“Los reclamos que hemos recibido de forma oficial han sido redactados por personas que se dedican a hacer escritos o abogados, entonces esos documentos oficiales han demandado más tiempo, pero cuando el promotor tomaba conocimiento de estos escritos, inmediatamente se dirigían a atender. En ese sentido el equipo fue apreciado como para atender las diligencias.”. (Acosta Sotomayor, 2014)

Sobre el diseño de las campañas sociales informativas y educativas para la Población

La mayoría de académicos sugiere que toda campaña social debe iniciarse también con un diagnóstico. Varios proponen el análisis del modelo CAP (conocimientos, actitudes y prácticas) respecto al cambio que se quiere conseguir, en este caso sería el uso del agua y el alcantarillado.

En esta experiencia, en las especificaciones técnicas únicamente se indicaba la realización de talleres, sin requerimiento de una evaluación sobre el tema en la población.

Aunque no se desarrolló un diagnóstico metodológico formal respecto a los conocimientos, actitudes y prácticas de la población para afinar las campañas para la población, los promotores sociales tuvieron la oportunidad de realizar un análisis al respecto al inicio de la obra, aunque tuvo que hacerse de manera fugaz debido a que siempre las obras están concentradas más en lo técnico que en lo social: “Fue rápido porque SEDAPAL y sus obras se enfocan en la construcción a diferencia de otras empresas privadas que invierten más en su imagen institucional, lo que conlleva a que

se preocupen más por el tema informativo, comunicativo. En este caso no, porque acá la empresa dice ‘yo tengo que cumplir una obligación, y punto’”. (Vizcarra Valdivia, 2014)

Para la supervisión, la diversidad de profesionales existentes en el equipo permitió lograr que cada uno desde su experiencia analizara estas variables y con ellas aportar: “El tener este equipo multidisciplinario con experiencia y en la búsqueda de encontrar una función especial en cada especialista, cada profesional ayudó. Cada uno tuvo la oportunidad de poder destacar y establecer la correlación entre lo que tú señalas (conocimientos, actitudes y prácticas) para que desde su formación puedan aportar al proyecto” (Acosta Sotomayor, 2014)

Los Conocimientos, Actitudes y Prácticas (CAP) de la Población, entonces, sí fueron analizados por los promotores sociales. Sin embargo, esta información no se consolidó ni se realizó un análisis metodológico que pudiera brindar los resultados de forma ordenada.

No obstante, se desarrolló el estudio de percepciones con los usuarios, que permitió el diseño del plan de comunicaciones y de los materiales educativos: se tomó en cuenta las percepciones de la población, se buscaron los contenidos y se plantearon de una forma sencilla, aunque no fueron validados.

Tras el análisis de percepciones, se determinó que existieron diferentes niveles de necesidades insatisfechas según el servicio ofrecido a cada usuario: los que tenían servicio reclamaban por los cortes de agua intempestivos o porque cuando habían desperfectos no llegaban. Los que tenían servicio por horas se quejaban además de todo ello, por el horario limitado.

Conocer esta situación permitía crear al promotor social una estrategia apenas se encontrase con el problema. Podía ingresar con un discurso, por ejemplo, en el que explicase que con las obras de rehabilitación esos inconvenientes serían progresivamente superados.

Se encontró también usuarios desconfiados en las obras abandonadas, retrasadas o mal terminadas por otros contratistas. Ante ello se explicó la metodología de trabajo y los plazos que había de demorar las obras en cada calle.

Respecto a los medidores, había algunos que los rechazaban, otros que estaban satisfechos con ellos y otros que los esperaban. Ante los dos primeros grupos se explicó que el proyecto no contemplaba la instalación de medidores. A los que los esperaban, se ofrecía comunicar a SEDAPAL este pedido.

Para cada caso más en particular, se creaba una estrategia más específica.

“Hay condiciones objetivas que son los impactos de la obra y apreciaciones subjetivas de los usuarios como el temor a los medidores, que facilitó que los promotores comunicaran la importancia de la obra, advirtieran que no va a haber micromedición, influyó sobre el aspecto subjetivo para que la obra fuera aceptada por la población. Si el elemento subjetivo es mucho más relevante que las condiciones objetivas en que se inició la obra, digamos que se logró por parte del EIS en la comunicación a los usuarios de que no se van a colocar medidores, facilitar el ingreso a los barrios (...) La lectura que se tuvo con los diagnósticos fue que el diagnóstico era más individual, fue que el problema era más individual, de cada hogar, y las estrategias que se formularon fueron para llegar a los hogares, no a las colectividades organizadas de tal manera que fue una buena decisión”. (Acosta Sotomayor, 2014)

La función del comunicador fue un diferenciador en este proyecto. En otras obras, un puesto similar era el de capacitador, que era “el encargado de alistar el material e informarlo al promotor como modelo teórico. Si hablamos de agua potable definía qué era el agua potable, de dónde venía y para qué servía. En cambio con el comunicador el tema de agua potable lo fuimos dosificando en función al público que encontrábamos; sabíamos con quién hablar sobre agua potable, con quiénes hablar de “agüita, si era población económicamente activa hablábamos del costo del agua. Eso conllevaba a tener diferenciaciones desde la información, pero a su vez mantenían un solo objetivo”. (Vizcarra Valdivia, 2014)

Respecto a los talleres educativos, las condiciones arrojadas por el análisis de percepciones, la baja participación de los usuarios, y la amplitud de su información hicieron que los talleres educativos fueran reorganizados desde su propuesta original para hacerlos más versátiles. Aunque se desarrolló cada tema por separado, no se llegaron a ejecutar todos.

Sobre el análisis del impacto, el Lic. Humberto Vizcarra manifestó que concluida el período de la experiencia, meses después se ejecutó un grupo focal con 10 dirigentes y vecinos de habilitaciones. Aunque no participamos de ese evento, mencionó que los vecinos tenían otra impresión de la empresa.

“Llegamos a conocer el nivel de impacto respecto a las informaciones, el impacto de las obras, y otras variables. Nos informaron muchas cosas que en un principio pensamos que habíamos visto, básicamente sobre incomodidades ante la obra, el shock de comunicaciones de diferentes entidades... nosotros no nos limitamos al envío de materiales como sí lo hacían otras entidades (afiches, volantes), también planteamos al “promotor en tu casa”, que iba y se sentaba contigo y te explicaba. Eso conllevó a que

tengan una concepción diferente de las cosas, eso les gustaba”. (Vizcarra Valdivia, 2014)

Sobre las relaciones comunitarias: El vínculo del Consorcio con los usuarios

Aunque para la academia no se tiene una definición clara de lo que son las Relaciones Comunitarias hay un consenso respecto a que son estrategias para mantener las buenas relaciones entre la empresa, la comunidad y otros grupos de interés a través de información, comunicación y gestión de problemas sociales especialmente en los lugares donde se asienten los proyectos.

El propio proyecto limitaba la función del Equipo Social a la prevención de conflictos para evitar retrasos de obra (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL), Año no disponible). Para ello, la estrategia consistió en descomponer los factores que usualmente producen el conflicto y trabajarlos:

“La misión del equipo social era evitar conflictos sociales. (...) Para evitar conflictos debes analizar las variables que hacen que se produzca el conflicto. Y una de las principales variables a que se forme el conflicto es el desconocimiento, la falta de comunicación. Nosotros como equipo social desagregamos todos los aspectos que formaban un conflicto social y atacamos cada uno de los puntos que teníamos que trabajar: informar, sensibilizar, coordinar con el área técnica, escuchar a la población, etc.” (Vizcarra Valdivia, 2014)

Un factor clave fue la atención de quejas apenas fuera detectada o percibida. Esto permitía dar una imagen de escucha al usuario y gestionar ante la empresa la solución. A veces, la respuesta tardaba tiempo, sin embargo, el hecho de escuchar ya representaba un logro para el equipo y un cambio de actitud de parte del usuario.

“Hubo varias cualidades en el equipo, en el sentido de que estuvieron permanentemente en campo en comunicación con los usuarios y eran un receptor de primer plano para que los usuarios tengan a dónde acudir para presentar sus reclamos” (Acosta Sotomayor, 2014)

“Socialmente (las quejas) las atendíamos con rapidez, con eficiencia. A veces necesitábamos herramientas técnicas, las que limitaban el accionar frente a una queja o reclamo. Sin embargo, el atender socialmente a la población permitía que el promotor traslade su queja una semana más, diez días más, quince días más, haciendo que la actitud del usuario cambie de una actitud de queja a una amigable, colaboradora, de entendimiento y eso me permitía manejar tiempos.” (Vizcarra Valdivia, 2014)

Es importante mencionar que al ser esta una obra de construcción, esta se encuentra a cargo de ingenieros. Al inicio de la obra, el aspecto social no era tomado como determinante en la obra. Esto se evidenciaba de distintas formas.

Por ejemplo, el área técnica (o de ingeniería) contaba con una gran cantidad de herramientas como planos, memorias descriptivas, procedimientos en obra, las clases de materiales que debían usar y que justificaba su inversión, etc. Poseían una variedad de instrumentos que facilitaba su labor. En cambio, el área social debió limitarse a tener como herramienta lo que se mencionaba en las especificaciones técnicas, las que eran extremadamente básicas.

El estudio de impacto ambiental del proyecto Lote 3 no era específico, estaba incluido en un proyecto mayor que no incluía información específica de la zona de trabajo; apenas y brindaba datos genéricos como los del INEI, fácilmente ubicables en su página web. No hubo un trabajo que permitiese conocer la percepción de la población sobre las

obras en las habilitaciones, por ejemplo. En ese sentido, la intervención iniciaba a ciegas.

Cuando iniciamos los diagnósticos, estos se hicieron de forma apurada porque el inicio de los trabajos era inminente (la apertura de zanjas, la presencia de maquinaria pesada, el bloqueo de vías). Resaltamos que esta falta de esta información en el aspecto social del proyecto hacía que el equipo no tenga herramientas suficientes para iniciar sus actividades de forma plena o con cierta seguridad acerca de su situación en el lugar. Asimismo, esto hace que no se tengan argumentos sólidos para justificar herramientas o proyectos educativos para la población o la contratación de especialistas, haciendo que su labor como equipo se vea postergada y tomada de forma accesorio.

La labor del personal social terminaba relegada a la decisión de los ingenieros que, al no tener una formación significativa sobre temas sociales, no tomaban en cuenta aspectos como la información previa a la población, el avance organizado de labores de obra para disminuir molestias y riesgos de accidentes, la reposición adecuada de veredas y áreas verdes, etc.

Con el tiempo, los ingenieros de la obra incluso comunicaban su ingreso a zonas de obra cuando ya se encontraban en el lugar, o recién cuando aparecía un conflicto de parte de los vecinos por no haberles dado la oportunidad de tomar medidas de prevención ante sus actividades diarias.

Para el supervisor Víctor Acosta, el trabajo social tiene sus momentos de importancia, dado que la obra es de ingeniería:

“Hay prioridad y un objeto estructural que señala la importancia de este proyecto que es la obra de ingeniería, entonces no se puede hablar cuál (área) es más importante. El

tema social tiene su relevancia y su importancia en determinadas circunstancias; creo que es necesario especificar esas circunstancias para decir que es más importante en su momento que el tema de ingeniería u obra. Creo que ha sido un facilitador importante para el avance y que puede mejorar la productividad del campo de ingeniería y que en términos de productividad, de rendimiento también, el EIS permite tener un usuario amigable” (Acosta Sotomayor, 2014)

En cambio, para el coordinador social en cambio, el trabajo social tuvo que posicionarse con el tiempo entre los ingenieros:

“Se logró que el factor social se considerara de tan o cuán importancia porque los ingenieros empezaron a coordinar con nosotros: ‘¿Ya puedo ingresar a la zona?’. Se llegó a ese nivel de coordinación. Se les explicó a los ingenieros, se les tuvo que sensibilizar, concientizar, explicarles la importancia de la herramienta comunicativa con la población a fin de cambiar la imagen negativa de empresa y como profesional encargado de obra” (Vizcarra Valdivia, 2014)

En efecto, el hecho de que muchas empresas contratistas de SEDAPAL tengan un trato inadecuado al usuario, no informen adecuadamente de sus actividades y, además, realicen en algunos casos reposiciones deficientes de veredas y asfaltado, hace que el usuario desconfíe, se genere una imagen negativa y fomente una mala reputación.

Es necesario, entonces, retomar el enfoque técnico-social de esta clase de obra para devolver a los usuarios su responsabilidad, su participación en la responsabilidad del cuidado del agua potable en Lima:

“Debemos considerar que los proyectos de desarrollo no tiene que ser desde el punto de vista técnico, sino desde el punto de vista técnico-social. No solo debemos construir, sino enseñar a la gente a construir, a hacer”. (Vizcarra Valdivia, 2014)

Otro elemento que se considera dentro de las relaciones comunitarias es las oportunidades paralelas de desarrollo que las empresas pueden brindar a las comunidades donde se asientan sus operaciones. En el caso del Consorcio Lima Norte, estas nunca se propusieron.

“Nunca se planteó una propuesta de desarrollo porque implicaba mayor tiempo, recurso económico, personal, por lo tanto nunca lo planteé” (Vizcarra Valdivia, 2014)

Para el supervisor Víctor Acosta, en cambio, sí pudo haberse dado la oportunidad. Sin embargo, rescata que el proyecto mismo de rehabilitación es una oportunidad de mantener y mejorar las condiciones de vida para la población:

No, no hubo (propuestas de proyectos de desarrollo), pero hubo capacidad de hacerlo y el desarrollo hay que entenderlo desde diferentes aspectos. Sobre todo para la población a la que nos dirigimos, es manifestarle en forma concreta los plazos en que se dan los cambios, estos cambios pueden entenderse como un crecimiento, como mejores condiciones no necesariamente como un desarrollo, pero este crecimiento en mejores condiciones puede significar para cada familia un desarrollo de su propia condición cultural, social. (Acosta Sotomayor, 2014)

La cultura del agua no se modificó

“A mi criterio no se pudo cambiar nada. A lo mejor algunas personas tomaron conocimiento, pero no. Muchas decían ‘sí, tiene razón’, pero no podría asegurar que

dejaron de echar aceite al baño, que se redujo el desperdicio de agua en su casa”. (Vizcarra Valdivia, 2014)

El comentario del coordinador del Equipo de Intervención Social, Lic. Humberto Vizcarra, resume el resultado de lo ocurrido respecto a la esperanza de cambio de comportamientos en la población en la cultura del agua.

El cambio de comportamientos es un proceso largo y complejo. Y más aún en cambios de prácticas en el uso del agua, dado que el ser humano ya tiene una forma de relacionarse con este elemento por lo que cambiar su relación con él “implica una reestructuración de su propia organización social” aseguran algunos autores. (Aragón García, 2012, pág. 64)

De hecho, los cambios de comportamiento repetitivos vinculados al cuidado del agua potable y del alcantarillado (no arreglar una cañería, dejar correr el agua, echar sólidos por el desagüe, creer que sólo SEDAPAL es responsable de las redes) son de origen profundo, los que son al mismo tiempo los más difíciles de modificar. (Lindon, 1977, pág. 125)

La intervención social prioriza sus actividades en función a la atención de quejas, y aunque el proyecto estableció la realización de talleres educativos, estos no tuvieron una respuesta óptima de parte de la población. Así la hubiese tenido, el cambio de comportamientos requiere, a este nivel, estrategias más agresivas de comunicación e intervención.

La promoción de una cultura del agua debe ser una estrategia mucho mayor, hasta interinstitucional. En los proyectos la prioridad es la atención de quejas, por lo que no se dio la debida prioridad a la educación sanitaria: “En realidad no hemos incidido en el

tema de cultura del agua, no ha sido planteado, tampoco se ha hecho un repaso con los equipos, no ha estado en agenda”. (Acosta Sotomayor, 2014)

No es sólo una estrategia de publicidad, elaboración de materiales o activaciones públicas; se requiere concientizar a la ciudadanía de que Lima es una ciudad desértica y que el agua que se consume es traída artificialmente desde otra provincia, dado que el crecimiento demográfico ha superado la oferta de agua. Se requiere una estrategia a largo plazo, permanente, no sólo desde la intervención social de los proyectos de rehabilitación, sino en coordinación con el mismo SEDAPAL.

Asimismo, los proyectos de intervención social pueden ser confundidos con metas a cumplir. La obra de ingeniería mide su avance sobre determinadas métricas. En el caso de la intervención social, uno de los pocos indicadores meta que solicita SEDAPAL es el número de talleres. Esto mecaniza la intervención de manera exageradamente cuantitativa, haciendo que sólo se cumplan los objetivos de forma cuantitativa, pero no cualitativa.

“Que no vean la intervención social como un tema de cumplimiento de talleres, sino como algo que va más allá, a un tema de responsabilidad social corporativa, donde tanto la sociedad como la empresa van a ganar. Necesitamos programas donde se vincule a la empresa, comunidad y Estado. Si manejamos ese enfoque las empresas van a cambiar”. (Vizcarra Valdivia, 2014)

“Visto desde las cosas que se pudieron hacer, buscar alcanzar y no se han logrado, se podría plantear que debe orientarse mejor el tema de educación y cultura de agua y ciudadanía. Porque hay un desconocimiento de cuáles son los roles que nos toca a las instituciones y a los ciudadanos. Y a estas alturas, por ejemplo tenemos una serie de

impactos a la población, muchos por malos manejos de empresas que pretenden ser desconocidos en reposiciones o compensaciones a los usuarios afectados. Entonces, ese tema que es interesadamente manejado desde las empresas obedece a una “criollada”, parte de una cultura, puede ser cambiado. Porque las normas, las leyes lo señalan actualmente, y desde los ciudadanos que son afectados pueden hacer prevalecer sus derechos y recurrir a las instancias”. (Acosta Sotomayor, 2014)

Existe, entonces, una oportunidad para que los equipos de Intervención Social de las obras de rehabilitación contribuyan a ese fin de cambio de comportamientos, pero no pueden hacerlo solos debido a la naturaleza de su función: prevenir conflictos.